Kenneth Blanchard, Ph.D.
Sheldon Bowles

Gung Ho!

Bí quyết Phát huy Nhiệt huyết Nhân viên

First News

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG

Serminar-dvd
this ebook share by dvdthuidhao.com

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Câu chuyện Gung Ho và lời hứa của tôi

Tôi đã hứa với Andy Longclaw là sẽ kể cho các bạn nghe về việc chúng tôi đã vực dậy công ty của mình bên bờ vực phá sản như thế nào. Khi đó, tình hình khó khăn, bế tắc tưởng chừng không thể vượt qua được, vậy mà chúng tôi đã tạo ra lợi nhuận kỷ lục bằng chính sự nỗ lực của tất cả mọi người.

Nhưng trước hết, tôi muốn bạn hiểu vì sao tôi đã hứa với Andy như thế và cơ duyên nào đã khiến cho quyển sách này ra đời. Mọi chuyện bắt đầu tại bệnh viện Walton Memorial vào ngày 7 tháng 6 năm 1994. Lúc đó, Andy đang nằm viện. Cả hai chúng tôi đều biết rõ đó là lần gặp gỡ cuối cùng, nhưng thay vì nói những điều cần nói, tôi lại huyên thuyên những chuyện không đâu về thời tiết, về những trận bóng chày và về nhiều chuyện linh tinh khác nữa...

Thật ra tôi muốn né tránh không khí im lặng giữa hai chúng tôi. Tôi không dám nhìn vào mắt Andy, không dám thú nhận với anh rằng tôi đã yêu anh. Tôi cứ ngồi như thế...

Bàn tay sạm nắng của Andy nhè nhẹ nắm lấy tay tôi:

– Anh yêu em, mãi mãi.

Đôi mắt mệt mỏi của anh nhắm lại, nhưng tôi biết anh không ngủ bởi bàn tay anh vẫn còn đang siết chặt tay tôi. có thể anh đang nâng niu, trân trọng giây phút quý giá này.

Chúng tôi ngồi đó, tay trong tay.

Nhìn tôi bằng ánh mắt trìu mến, Andy nói với tôi bằng một giọng rõ ràng nhưng rất yếu:

– Có lẽ anh sẽ phải xa em.

Tôi không đáp, đơn giản bởi vì mọi câu trả lời lúc này đều không cần thiết nữa.

– Chúng ta đã từng chia sẻ ngọt bùi. – Andy nói chậm rãi nhưng dứt khoát. – Và chúng ta vẫn còn rất nhiều việc quan trọng khác phải làm.

Tôi bóp nhẹ tay Andy, lòng trĩu nặng.

– Em có thể làm giúp anh một việc không? Em có thể giúp anh truyền Gung Ho lại cho mọi người không?

– Em hứa, anh yên tâm.

Có lẽ suốt cuộc đời này, tôi sẽ chẳng bao giờ quên được ánh mắt ấy.

– Gung Ho, bạn thân mến!

– Gung Ho, bạn thân mến! – Tôi đáp.

"Gung Ho" là mật mã trò chuyện riêng giữa hai chúng tôi. Đó vừa là lời chúc, vừa là lời chào tạm biệt mà chỉ có tôi và Andy mới hiểu. Vậy mà lần này, đó lại là lời vĩnh biệt.

Rồi anh thiếp đi. Lần này thì anh ngủ thật sự. Bàn tay thô ráp của anh dần buông khỏi tay tôi.

Tôi không biết mình đã ngồi bên anh bao lâu, cho đến khi bừng tỉnh khỏi dòng suy nghĩ. Nụ cười vẫn còn phảng phất trên gương mặt Andy. Tôi không nhớ mình đã rời phòng bệnh của anh hay đi gọi cô y tá ra sao. Chỉ biết rằng mình đã lang thang ngoài khu bệnh viện như kẻ mộng du, miên man trong suy nghĩ làm thế nào để thực hiện lời hứa với anh.

Trong tâm trạng buồn đau, tôi chẳng muốn về nhà hay trở lại văn phòng. Sau cùng, tôi quyết định bước vào nhà hàng Denny ở bên kia góc phố và gọi một ly cà phê. Hình ảnh Andy lại hiện ra trước mắt tôi. Bất cứ lúc nào nghĩ đến anh, lòng tôi lại đau thắt. Thật khó mà quên được anh và câu chuyện Gung Ho đặc biệt của hai chúng tôi.

- PEGGY SINCLAIR

Lời giới thiệu

Kể từ khi cùng nhau viết quyển *Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service* (Bí Quyết Xây Dựng Khách Hàng Cuồng Nhiệt: Giải Pháp Đột Phá Cho Công Nghệ Dịch Vụ Khách Hàng), chúng tôi phát hiện ra rằng trong cuộc sống hiện tại, có khá nhiều doanh nghiệp đang phải đối mặt với những vấn nạn lớn trong điều hành nhân sự. Đó là tâm trạng mệt mỏi, thiếu cảm hứng và có khi là sự bất mãn của các nhân viên. Đối với những nhân viên này, việc có mặt tại công sở chỉ là hình thức và tám tiếng đồng hồ vàng ngọc đối với họ chẳng có ý nghĩa gì. Và nhu cầu bức thiết nhất của các công ty hiện nay là cần có một công cụ quản lý có thể giúp chuyển biến các nhân viên thành những khách hàng nhiệt huyết nhất.

Hôm đó, chúng tôi háo hức đến thị trấn Walton, nơi có nhà máy Walton số 2 đã và đang trở nên nổi tiếng khắp nước Mỹ. Nhưng thật đáng tiếc, cuộc hẹn với Peggy Sinclair - Giám đốc nhà máy, đã không thành. Một người bạn thân và là đồng nghiệp của cô đang lâm bệnh nặng. Peggy Sinclair đã gửi thư xin lỗi vì sự việc ngoài ý muốn đó.

Peggy Sinclair đã trở thành một huyền thoại tại nhà máy Walton số 2 này. Ngày đầu nhận nhiệm sở nơi đây, cô đã từng ngán ngẩm trước cung cách làm việc trì trệ của toàn bộ ê kíp lãnh đạo, công nhân. Vậy mà giờ đây, nhà máy Walton số 2 đang là tấm gương sáng về doanh thu, về cung cách quản lý cũng như môi trường làm việc. Năng suất, lợi nhuận, ý tưởng sáng tạo, chất lượng dịch vụ khách hàng,... tất cả đều được xây dựng trên cơ sở lòng nhiệt tình, sự đam mê và tinh thần dũng cảm dám thay đổi của nhân viên – những người đang cùng nhau làm việc và phấn đấu cho mục đích chung. Nói ngắn gọn, họ là những Nhân Viên Nhiệt Huyết nhất của nhà máy.

Vừa đi bộ đến nhà hàng Denny, chúng tôi vừa bàn luận về công

việc của mình. Nếu không gặp Sinclair, liệu đến bao giờ chúng tôi mới có thể quay trở lại Walton khi lịch làm việc sắp tới đã kín mít?

"Đức Phật đã dạy rằng, khi học trò đã sẵn sàng, người Thầy sẽ xuất hiện", một trong hai chúng tôi triết lý như thế khi đợi đèn xanh để băng sang góc nhà hàng Denny mà không hề chú ý đến người phụ nữ phía trước cũng đang đi vào nhà hàng. Mãi đến khi ăn xong, chúng tôi mới nhìn đến cô. Khuôn mặt cô đẫm nước mắt, và chúng tôi đã nhận ra ngay đó chính là Peggy Sinclair, trông cô không khác gì so với các bức ảnh tại lễ trao giải thưởng cho nhà máy Walton số 2 đăng trên báo.

Vừa lúc đó, Peggy Sinclair cũng nhận ra hai chúng tôi. Cô lau vội nước mắt:

– Tôi là Peggy Sinclair. Tôi xin lỗi đã không thể tham dự cuộc hẹn hôm nay. Hôm nay... hôm nay thật là một ngày chẳng vui đối với tôi.

Bối rối vì không biết phải làm gì trong tình cảnh này, chúng tôi đánh bạo xin phép được phỏng vấn cô dù trong lòng đã đinh ninh rằng Sinclair sẽ lịch sự cám ơn và từ chối. Nhưng không, sau một chút do dự, cô chấp nhận lời đề nghị của chúng tôi.

Và câu chuyện mà bạn sắp được đọc sau đây là những gì mà chúng tôi đã viết lại sau ba giờ phỏng vấn Peggy Sinclair tại nhà hàng Denny.

- KEN BLANCHARD VÀ SHELDON BOWLES

Cuộc gặp gỡ định mệnh

Thế là tôi, Peggy Sinclair, ngôi sao đang lên của văn phòng chính nhà máy Walton số 2, hôm nay chính thức được bổ nhiệm vào chức vụ Giám đốc nhà máy.

Quản lý cả một nhà máy! Sự kiện long trọng này khiến tôi như bị hoa cả mắt. Dù đã tìm hiểu rất nhiều về lý thuyết quản trị nhưng tôi vẫn chưa có cơ hội thực hành bao giờ cũng như chưa từng tham gia khóa huấn luyện quản lý nhà máy nào, chứ đừng nói đến việc quản lý một nhà máy đang phải đối mặt với nhiều vấn đề như nhà máy Walton số 2 này.

Một lần, tôi đã chỉ ra sai lầm nghiêm trọng trong chiến lược mới của Già Morris. Tuy có bực bội và khó chịu, ông đã phải công nhận sự thật mà tôi đã nêu trong bản báo cáo. Và việc làm đó của tôi, tuy có gây khó chịu cho một đồng nghiệp, đã góp phần tiết kiệm cho nhà máy đến một triệu đô-la. Do đó, tôi nghĩ mọi người đã rất tin tưởng và hy vọng một điều khi giao cho tôi công việc quản lý này.

Hôm đó là ngày thứ Ba, mồng 4 tháng 9. Đó là ngày đầu tiên tôi đến nhà máy kể từ khi được bổ nhiệm công việc mới. Cảm giác thật phấn chấn và đầy hứng khởi. Và cũng chỉ trong ngày làm việc đầu tiên đó, tôi phát hiện ra rằng so với tất cả các nhà máy khác trong hệ thống công ty, đây chính là đơn vị rệu rã nhất. Trước đây, chưa bao giờ tôi hình dung nó tệ đến thế. Nhưng sự thật vẫn là sự thật. Và chuyện nhà máy này tồn tại được cho đến ngày hôm nay quả thật là một điều khó tin!

Tôi biết mình đang đứng trước những thách thức rất lớn. Tận đáy lòng, tôi biết chắc rằng trong vòng từ sáu tháng đến một năm nữa, nhà máy này hẳn sẽ phải đóng cửa. Thế là chấm hết! Và rất có thể tôi cũng phải ra đi. Suy cho cùng, tôi cũng chỉ là một kẻ giơ đầu chịu báng hoàn hảo cho nhà máy Walton số 2 này mà thôi.

Không cần phải là thánh cũng có thể hiểu được vì sao nhà máy này lại hoạt động ì ạch như thế. Ban lãnh đạo nơi đây đã đối xử theo kiểu cạn tàu ráo máng với nhân viên, coi các nguyên vật liệu thô thậm chí còn đáng giá hơn sức người. Và để đáp trả lại thái độ đó của ban quản lý, đám công nhân đã liên kết với nhau và làm việc với một thái độ tiêu cực, ngấm ngầm nhưng hết sức nguy hiểm.

Khi gặp gỡ, trò chuyện với các thành viên của ban quản lý, tôi nhận thấy trong guồng máy rệu rã đó vẫn còn một mắt xích khá tốt, đó là bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm với đội ngũ 150 nhân sự. Mặc dù nhà máy đang phải đối mặt với rất nhiều khó khăn, nhưng tôi dám chắc rằng không có bộ phận nào trong toàn bộ hệ thống ba mươi hai nhà máy của chúng tôi lại có năng suất cao đến thế! Nghĩa là khoảng 10% lực lượng lao động của nhà máy này là những viên ngọc quý! Và 90% còn lại chỉ là những đống than xỉ tự hủy không hơn.

Thế nhưng, chính người giám đốc bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm đã khẳng khái bác lại nhận định của tôi bằng một câu chắc nịch rằng:

– Rồi chị cũng phải nhanh chóng thay tay trưởng phòng thành phẩm đó thôi!

– Tại sao? – Tôi hỏi lại và cảm thấy hơi ngạc nhiên khi thấy việc sa thải một ai đó trong bộ phận của viên giám đốc này lại là trách nhiệm của tôi chứ không phải của ông ta. Tuy nhiên, ngay lúc đó tôi chỉ tò mò muốn biết vì sao người trưởng phòng thành phẩm lại là đối tượng chính của việc sa thải.

– Andy Longclaw vốn là dân da đỏ, mà bản chất của dân da đỏ thì chị cũng biết rồi đấy. À, mà chị chớ có nghĩ tôi có tư tưởng phân biệt chủng tộc đấy. Thành thật mà nói, gã này chuyên môn cũng khá. Thậm chí hắn còn có cả bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh cơ đấy. Nhưng về tính cách, hắn là một tay chuyên gây rắc rối và thực sự là một cái gai trong mắt mọi người. Bộ phận này sẽ trở nên tốt hơn nếu không có gã. Tôi ngán gã này đến cổ rồi. – Và ông ta còn bồi thêm bằng thái độ bực bội và hậm hực.

Tôi không biết Andy Longclaw có phải là một người hay gây rắc rối như lời vị giám đốc bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm hay không, nhưng tôi biết chắc chắn một điều rằng, vị giám đốc này sẽ khó có thể trụ lại khi tôi còn đương nhiệm ở đây. Bản thân tôi cũng có thể bị sa thải trong một tương lai gần, nhưng tôi

không thích làm việc với những kẻ hẹp hòi như ông ta.

Vào cuối giờ làm việc, khi các nhân viên đã về hết, tôi nấn ná ngồi lại thêm nửa giờ. Sau một lúc lâu đi đi lại lại trong phòng, tôi quyết định đóng cửa ra về.

Trời vẫn còn sáng, tôi thả bộ dọc theo con đường Main, lang thang vô định với những suy nghĩ mông lung. Thị trấn này có hai siêu thị, hai nhà thuốc và một tượng đài trước thư viện trung tâm. Khi đọc hàng chữ dưới chân tượng, tôi phát hiện ra rằng không như hầu hết các thị trấn khác, tượng đài này là để tôn vinh một nghệ sĩ thay vì một chiến binh hay một chính trị gia lỗi lạc. Rõ ràng, Walton chính là quê hương của Andrew Payton, nhà điêu khắc gỗ gốc da đỏ Bắc Mỹ, người đã giành nhiều giải thưởng quốc tế với các tác phẩm điêu khắc miêu tả cuộc sống hoang dã.

Tôi lang thang đến đường số Bảy và băng qua cầu. Một thảm cỏ xanh mướt trải dọc theo bờ sông, một băng ghế dài quay mặt ra bờ sông. Phía bên kia sông là ống khói sừng sững của nhà máy. Phải, đó là nhà máy Walton số 2 đang đứng trơ trọi, vô hồn giữa khung cảnh hữu tình này. Quả là một sự đối lập khá thú vị giữa vẻ yên bình của thiên nhiên và những bão giông đang xảy ra bên trong nhà máy.

Tôi tiến về phía chiếc ghế trong tâm trạng vô cùng chán nản. Tôi cảm giác mình khó có thể đảm đương nhiệm vụ đầy thử thách này. Vực dậy một nhà máy đang trên bờ phá sản không phải là một chuyện dễ, cho dù tôi có là người nhạy bén đến mấy. Vấn đề mấu chốt nằm ở đâu? Tôi cứ loay hoay mãi với câu hỏi đó mà không biết mình phải bắt đầu từ đâu.

Chợt, tôi nhìn thấy một người đàn ông tóc đen cao lớn đang đi về phía tôi. Đầu ông hơi cúi xuống, tay đút túi quần. Rồi ông ngồi xuống phía đầu kia của chiếc ghế. Bình thường, tôi không có thói quen ngồi cạnh một người lạ, nhưng riêng hôm nay cảnh vật nơi đây lại mang đến cho tôi một cảm giác an toàn dễ chịu.

– Xin lỗi, tôi có thể ngồi đây được không?

– Anh cứ tự nhiên.

Tôi nhìn bâng quơ một lúc và để ý thấy từ khi ngồi xuống đến giờ, người đàn ông chỉ nhìn vào cõi xa xăm.

– Hình như anh đang gặp điều gì rắc rối? – Tôi hỏi, vì lịch sự hơn là quan tâm.

– Tôi sắp phải nghỉ việc. – Người đàn ông trả lời bằng một sự thẳng thắn dễmến.

– Sao lại thế? – Tôi mạo muội hỏi, lòng cảm thấy đỡ phiền muộn hơn về chuyện của mình.

– Tôi làm việc ở nhà máy đằng kia. – Người đàn ông chỉ tay về phía nhà máy Walton số 2 bên kia sông. – Ít ra là cho đến hôm nay, tôi đã gắn bó với nó mười lăm năm. Còn ngày mai thế nào, ai mà biết được?

– Nhưng tại sao lại thế cơ chứ? – Tôi tò mò hỏi.

– Lão sếp muốn đuổi tôi, nhưng lại không đủ can đảm để nói chuyện phải trái với tôi. Tôi đoán là lão ta sợ phản ứng cực đoan từ đám công nhân chúng tôi.

– Phản ứng cực đoan ư? – Tôi ngạc nhiên hỏi lại.

– Phải. Nhưng thực lòng mà nói, tôi nghĩ công nhân cũng sẽ chẳng phản ứng làm gì. Chúng tôi ai mà không biết tình trạng bê bết của nhà máy. Nó chỉ có thể tồn tại được trong vòng từ sáu tháng đến một năm nữa thôi. Bởi vậy, việc tôi hay một ai đó bị tống khỏi nhà máy lúc này cũng có quan trọng gì đâu. Nhưng ở đây, chúng tôi nổi tiếng là nóng tính, có thể vì thế mà ông ta thấy gờm.

Tôi thích thú ngắm nhìn người bạn mới. Theo diện mạo đặc trưng của anh ta, tôi đoán đó là một người da đỏ(*), thậm chí tôi còn đoán biết được anh ta là ai. Nhưng anh ta thì không hề biết tôi.

(*) Người Bắc Mỹ Bản Địa được gọi tên theo nhiều cách khác nhau. Trong tác phẩm này, các tác giả và Peggy gọi họ là "Người Bắc Mỹ Bản Địa". Nhưng trong lời nói của Andy, anh tự gọi mình là "Người Da Đỏ". Cả hai thuật ngữ này đều được sử dụng với mức độ tôn trọng như nhau.

– Có một quý bà nào đó vừa mới về nắm quyền. Một Mụ Phù Thủy Độc Ác Miền Tây, tôi nghe người ta đồn như vậy. Lão sếp của tôi nói rằng bà ta sắp đuổi tôi, và tôi cũng đã tính đến khả năng đó. Đã mười lăm năm gắn bó với nhà máy này... mà thôi, tôi cũng chẳng muốn quan tâm nữa. Kiểu gì thì tôi cũng chẳng thể tồn tại ở đây lâu, nhất là trong tình trạng làm ăn thất bát này. Không biết điều gì sẽ xảy ra với hàng trăm, hàng nghìn công nhân nơi đây khi nhà máy này đóng cửa. Đối với tôi, sáu tháng hay ngay ngày mai cũng chẳng có gì khác biệt. Tôi chỉ muốn cùng các đồng nghiệp của mình làm việc cho đến giây phút cuối cùng, bởi chúng tôi có

chung một mục tiêu.

– Có chung một mục tiêu? – Tôi ngạc nhiên hỏi.

– Đúng vậy. – Andy mỉm cười. – Chúng tôi làm việc vì mục tiêu đó. Dù có ra đi, chúng tôi cũng sẽ rời khỏi nhà máy trong tư thế ngẩng cao đầu.

Đến đây thì tôi đã biết chắc người ngồi đối diện với mình là ai. Và tôi thích cái ý nghĩ kết thúc công việc "trong tư thế ngẩng cao đầu" của anh ta. Ngày cuối cùng vẫn sẽ là một ngày làm việc hiệu quả nhất, đạt năng suất cao nhất. Ngay chính khoảnh khắc ấy, tôi quyết định sẽ tiếp tục theo đuổi công việc đến cùng, tiếp tục chiến đấu đến cùng!

– Hình như chị cũng đang gặp rắc rối phải không? – Anh ta dò hỏi.

– Tôi cũng như anh thôi. Tôi sắp bị sa thải rồi.

– Chị có nói đùa không đấy?

– Tôi không quen đùa những việc quan trọng như thế! Sếp đang muốn tống khứ tôi, và tôi cũng đang chờ quyết định của ông ấy.

– Hóa ra chúng ta cùng chung hoàn cảnh. À, mà chị làm việc ở đâu nhỉ?

– Ở nhà máy đằng kia kìa. – Tôi chỉ tay về phía bên kia sông.

– Thật ư? Vậy sao tôi lại chưa gặp chị lần nào nhỉ? Nhà máy có một ngàn năm trăm nhân viên, và tôi thuộc tên biết mặt hầu hết mọi người. Tại sao tôi lại không thể nhớ ra chị nhỉ? Thế chị làm gì ở đó vậy?

– Làm gì à? – Tôi đáp bằng một nụ cười thật tinh quái. – Tôi là Mụ Phù Thủy Độc Ác Miền Tây đây và tôi cũng đoán rằng anh là Andy Longclaw, đúng không? Tôi đã nghe kể về anh. Nói chung toàn những chuyện chẳng mấy hay ho gì cả.

Andy bắt đầu đứng lên và lầm bầm bằng một giọng bực bội rõ rệt:

– Thì ra là thế. Lại những kiểu đồn thổi vớ vẩn về một thằng cha da đỏ chết tiệt chứ gì? Tôi chẳng lạ gì với mấy trò đó. Mà đằng nào thì tôi cũng phải rời khỏi nhà máy này.

– Nếu có một ai đó phải ra đi thì người đó chắc chắn không phải là anh. Tôi đang cân nhắc khả năng chia tay với một trong các vị

giám đốc bộ phận – một con người hẹp hòi, ích kỷ, chỉ biết đến bản thân mình. Ông ta còn muốn sa thải nhân viên sáng giá nhất của nhà máy - Andy Longclaw.

Andy nhìn tôi kinh ngạc:

– Chị đánh giá cao tôi thế ư?

– Tôi có thể là Mụ Phù Thủy Độc Ác Miền Tây, nhưng chắc chắn tôi không phải là một kẻ bù nhìn.

– Thế chuyện bị sa thải là do chị bịa ra đấy chứ?

– Cứ cho là như vậy. - Và tôi bắt đầu kể cho anh nghe đầu đuôi mọi chuyện. Lần đầu tiên trong đời, tôi dốc hết lòng mình để chia sẻ cùng một người đàn ông hoàn toàn xa lạ. Trực giác mách bảo với tôi rằng, anh ta làmột người đặc biệt mà tôi có thể tin tưởng.

– Anh có thể nói cho tôi biết điều này được không? Bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm của anh có vẻ như đang hoạt động rất tốt trong một hệ thống rệu rã và trì trệ. Tại sao lại có chuyện lạ đời như vậy?

– Vì tất cả chúng tôi đều là những Gung Ho.

– Nghĩa là sao? Có phải anh muốn nói đến sự phấn khích và nhiệt huyết?

– Chính xác, chúng tôi là những Gung Ho thực thụ, đầy nhiệt huyết, năng nổ và luôn làm việc hết mình.

– Và các anh làm việc trong nhà máy đó sao? Với vị giám đốc bộ phận kia?

– Điều đó không thành vấn đề vì tất cả chúng tôi đều là những Gung Ho. Chính ông tôi đã truyền lại cho tôi triết lý Gung Ho này. Và tôi đã áp dụng triết lý này cho bộ phận chúng tôi. Còn kết quả thì như chị đã nhìn thấy.

– Vậy anh có thể truyền đạt ý tưởng này cho tất cả các bộ phận còn lại của nhà máy được không?

– Được thôi. Nhưng có một điều mà tôi muốn chị rõ.

– Điều gì thế? – Tôi hỏi.

– Tôi đã mất năm năm trời để biến bộ phận quản lý chất lượng

thành phẩm này thành bộ phận của những Gung Ho. Và tôi đoán chị cũng sẽ phải mất từ sáu tháng đến một năm để làm được điều đó.

– Có thể. - Tôi xuống giọng.

– Ý tôi muốn nói là để thực sự biến toàn bộ nhân lực của nhà máy này thành các Gung Ho, chúng ta cần phải có thời gian.

– Nếu anh đã thành công khi áp dụng triết lý này, chẳng lẽ anh không thể hướng dẫn tôi làm nhanh hơn sao?

Andy im lặng khá lâu. Dường như anh không để ý đến những lời tôi nói. Rồi bỗng anh lẩm nhẩm như đang độc thoại với chính mình:

– Ba năm. Ít nhất là ba năm.

– Nhưng chúng ta chỉ có nhiều nhất là một năm thôi, Andy à. – Tôi nói như muốn lay anh tỉnh lại khỏi dòng suy nghĩ.

– Chị phải mất ba năm để cómột tập thể Gung Ho. Nhưng nếu đi đúng hướng, chỉ sau một năm chị đã có thể chứng kiến sự thay đổi.

– Đủ để cứu vãn tình hình nhà máy chứ?

– Không ai có thể đảm bảo được điều này.

– Thế sao ta không thử nghiệm nhỉ? - Tôi đề nghị.

– Quan điểm của chị cũng hay đấy. Gung Ho, bạn thân mến.

– Tôi là Peggy Sinclair. – Tôi chìa tay ra cho Andy và lặp lại câu nói của anh. – Gung Ho, bạn thân mến.

Từ đó trở đi, bất cứ lúc nào gặp nhau hoặc chia tay, chúng tôi đều nói cùng một câu – Gung Ho, bạn thân mến.

– Nhưng còn một điều khiến tôi băn khoăn... – Tôi nói, buông tay Andy ra.

– Chỉ một điều thôi sao? – Gương mặt Andy toát lên một nụ cười nồng hậu.

– Ngay bây giờ thì chỉ có một. Anh đã có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh, anh lại có khả năng điều hành khá tốt, tôi không hiểu tại

sao anh vẫn còn ngồi ở đấy? Theo đánh giá của riêng tôi thì anh có thể đảm đương nhiều nhiệm vụ khác quan trọng hơn.

Khi nghe câu trả lời của Andy, tôi cảm thấy vô cùng ân hận vì đã vô tình khơi lại vết thương cũ trong lòng anh. Câu chuyện riêng của anh thật buồn, nhưng Andy đã không ngần ngại kể cho tôi nghe.

Trên đường đón con từ trường về nhà, vợ anh đã bị một tên lái xe say rượu tông phải. Cả hai được chôn cất tại thị trấn Walton này, chính vì thế mà Andy chẳng thể rời xa nơi đây.

– Chúng tôi đã có kế hoạch chuyển nhà đến một thành phố khác sau vài năm làm việc. Nhưng tất cả đã đảo lộn...

– Xin lỗi anh, tôi không cố ý.

– Không có gì đâu. Chuyện xảy ra đã lâu, nhưng đêm đêm nó vẫn làm tôi mất ngủ.

Tôi không biết nói gì thêm nữa và đành im lặng. Một khoảnh khắc thật vụng về chậm chạp trôi qua.

Sau cùng, tôi lên tiếng:

– Nếu chúng ta quyết định áp dụng triết lý Gung Ho ở đó, – tôi chỉ tay về hướng nhà máy phía bên kia sông, – chúng ta sẽ bắt đầu công việc này từ đâu?

– Từ Tinh Thần Của Con Sóc. Tất cả đều bắt đầu bằng Tinh Thần Của Con Sóc. Sau đó đến Phương Cách Của Con Hải Ly và đến Món Quà Của Con Ngỗng. Tôi sẽ nói với chị cặn kẽ hơn vào chiều mai, khoảng 3 giờ rưỡi khi tôi ra ca. Tôi sẽ đón chị tại cổng chính nhà máy, và đưa chị về vùng ngoại ô.

Đó là một khởi đầu lạ lùng cho mối quan hệ giữa chúng tôi, một tình bạn khắng khít, vĩnh cửu. Chúng tôi đã gắn bó nhiều năm bên nhau, giúp nhau cùng tiến bộ để rồi cùng nhau nhận giải thưởng cao quý của Chính phủ trao tặng tại Nhà Trắng vì những đóng góp cho nhà máy Walton số 2 – nhà máy Gung Ho.

Sau này, có người cho rằng sở dĩ tình bạn của chúng tôi bền vững vì chúng tôi đều là những kẻ lép vế trong xã hội. Tôi là một phụ nữ, còn Andy là một người da đỏ. Nhưng có thể, người đời đã không nhìn thấy hết những điều còn lại. Có thể tôi chỉ là một phụ nữ yếu đuối, nhưng ngày đó, ít nhất tôi cũng đã tỏ ra cương quyết

muốn làm được một điều gì đó. Còn Andy, anh biết rõ nguồn gốc của mình, nhưng anh biết mình cần gì, muốn gì. Andy luôn nói với tôi rằng "Nếu không cố gắng làm người dẫn đầu, hoàn cảnh sẽ chẳng bao giờ thay đổi". Và Andy đã luôn là người dẫn đầu, trong mọi hoàn cảnh.

Sáng máy hôm trước sau, khi tôi đi một vòng quanh nhà công nhân ca đêm giao ca.

- Tôi chưa bao giờ nhìn thấy vị quản lý nào đến nhà máy vào ca đêm! – Viên đốc công phân bua khi tôi bắt gặp ông ta đang chơi bài trong văn phòng khu sản xuất. Trước đó, tôi đã yêu cầu ông ta kiểm tra tất cả các bộ phận. Và tôi cũng yêu cầu ông kiểm tra lại một lần nữa vào tám giờ sáng hôm sau.

Vì đã từng làm việc ở đây từ khi vừa mới tốt nghiệp đại học nên tôi thuộc nằm lòng quy trình công việc của các bộ phận. Tôi biết rõ các đốc công này đều là những người có kiến thức và hiểu biết, chỉ có điều là họ chểnh mãng trong công việc mà thôi.

Nếu các vị đốc công ngạc nhiên khi thấy tôi hiện diện ở văn phòng khu vực sản xuất thì các giám đốc bộ phận lại tỏ ra bực bội và khó chịu. Khi bắt gặp tôi đi thị sát tình hình nhà máy, họ xúm lại tìm cách làm cho tôi phải quay trở về khu vực văn phòng:

– Chúng tôi sẽ tóm tắt tình hình cho bà trong phòng họp...

– Ở văn phòng có đủ dữ liệu hơn...

Khi nhận ra là tôi sẽ không nhượng bộ, họ mới tỏ ý rút lui. Ai nấy cũng đều thở phào nhẹ nhõm khi tôi đề nghị tất cả quay trở lại phòng làm việc, ngoại trừ giám đốc bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm. Vì muốn tạo cho vị giám đốc bộ phận này một cơ hội để tự khẳng định mình, tôi đề nghị ông ta cùng đi kiểm tra nhà máy.

– Thật chẳng ra làm sao cả. Công nhân ở đây lẽ ra phải làm việc siêng năng hơn nhiều. Tôi đã yêu cầu cắt bớt năm phút trong giờ giải lao nhưng anh ta không nghe. Chỉ toàn những người ưa trốn việc. Biết vậy nhưng tôi chẳng thể nào cho họ nghỉ việc được. – Viên giám đốc không ngớt lời ca thán về Andy.

Tôi để ý thấy các chữ Gung Ho trên khắp các bức tường cũng như máy móc, thiết bị. Lấy làm lạ, tôi hỏi vị giám đốc bộ phận thành phẩm:

– Những chữ này mang ý nghĩa gì?

Ông ta nhìn chúng với vẻ ngạc nhiên, như thể chưa từng thấy chúng bao giờ.

– Tôi cũng không biết nữa. Có lẽ là một loại khẩu hiệu kích động công nhân nổi loạn. – Ông ta buông lời kết luận.

– Ý ông định ám chỉ Andy Longclaw à?

– Chính hắn chứ còn ai vào đây nữa. Hắn ta đang cố tình gây rối nhà máy. – Viên giám đốc bộ phận làu bàu rồi bỏ đi.

"Gây rối ư?", tôi tự hỏi và nhìn quanh. Đây thật sự là bộ phận mẫu mực nhất trong hệ thống ba mươi hai nhà máy. Những vật dụng được sắp xếp ngăn nắp, sàn nhà bóng loáng, còn các công nhân trong bộ đồng phục sáng màu đang chăm chú làm việc. Trên tường, bảng ghi nhận báo cáo tiến độ công việc được cập nhật rất chi tiết...

Tôi cảm nhận rất rõ một không khí làm việc thân thiện, cởi mở nhưng nguyên tắc. Nó khác hẳn với vẻ ảm đạm, buồn tẻ trong các bộ phận còn lại của nhà máy.

Quyết định đầu tiên của tôi ngay khi quay trở lại văn phòng thật không dễ thực hiện. Bằng một khoản trợ cấp thôi việc khá tử tế, tôi đã quyết định chia tay với một trong mười tám vị giám đốc bộ phận của mình. Xưa nay tôi vẫn thường tin rằng, bất cứ ai rồi cũng sẽ trưởng thành, nhưng có lẽ tôi không có đủ thời gian và kiên nhẫn để làm việc với người này. Đôi khi, cách duy nhất để tồn tại và phát triển là phải biết dám thay đổi.

Trong cuộc họp với mười bảy vị giám đốc còn lại, tôi đã nói với họ hai điều:

– Thứ nhất, nếu anh chị nào có ý muốn rời bỏ công ty, cứ việc ra đi. Những ai ở lại đây phải cam kết thay đổi và cố gắng làm việc.

Mẩu tin thứ hai cũng khiến họ lo lắng không kém, rằng tôi sẽ rời nhà máy vào buổi trưa hôm đó để ra vùng ngoại ô tìm hiểu về Tinh Thần Của Con Sóc.

Mười bảy vị giám đốc đã nhận ra sự cứng rắn trong các quyết định của tôi và lần lượt nối đuôi nhau rời khỏi văn phòng của tôi trong sự lo lắng. Và họ càng ngạc nhiên hơn khi nhìn thấy tôi chông chênh sau yên xe của Andy.

– Chị đã sẵn sàng chưa? Chúng ta khởi hành nhé.

Bí quyết thứ nhất
Tinh thần con sóc

Có lẽ chưa bao giờ tôi nghĩ đến cảnh một ngày nào đó, mình lại ngồi sau lưng một anh chàng da đỏ và phóng như bay trên xa lộ. Thế mà giờ đây, tôi lại đang rất thích thú yên vị sau lưng Andy và hướng về phía ngoại ô. Tôi đang đặt cược số phận của mình trong mớ lý thuyết quản trị của ông nội anh ta với những con sóc, hải ly và ngỗng – những thứ nghe có vẻ buồn cười và không mấy khả thi. Tuy nhiên, trực giác mách bảo tôi phải làm những điều cần làm. Tôi tin rằng triết lý Gung Ho chính là chiếc chìa khóa giúp tôi cứu vãn bản thân cũng như nhà máy Walton số 2 này.

Chẳng mấy chốc, chiếc xe đã rời đường chính để rẽ vào vùng ngoại ô. Andy cho xe tiến vào một con đường mòn lầy lội gần bìa rừng khi chúng tôi đã cách thị trấn khoảng chừng mười lăm dặm.

– Chúng ta tới nơi rồi. – Andy nói trong khi tắt máy chiếc Harley.

Chúng tôi đang đứng giữa một khu rừng vân sam. Gần đó có ngôi nhà nhỏ làm bằng gỗ. Vòm cổng phủ đầy dây leo và ống khói làm bằng đá tảng làm cho ngôi nhà trông càng thêm cổ kính.

Một sự tĩnh lặng tuyệt vời! Tôi bắt đầu thả bộ về phía ngôi nhà, hòa mình vào khung cảnh thiên nhiên yên bình. “Thật tuyệt.” – Tôi quay sang Andy và ngay lúc đó, tôi như không tin vào mắt mình. Ngay sau lưng Andy là một con nai mẹ cùng mấy chú nai con. Chúng đang rón rén bước qua khoảng đất hoang đến bụi cây phía bên kia.

Tôi chỉ vội về phía mẹ con nhà nai. Andy bình tĩnh quay lại và nói:

– Đó là Mabel và Fred.

– Mabel và Fred là sao?

– Đó là tên tôi đặt cho chúng. Tôi vẫn thường để một ít muối gần cái cây đó. Mỗi ngày, chúng đến đó vài lần để ăn muối.

Andy dẫn tôi đến cổng, lấy vài chai bia ướp lạnh và bảo tôi ngồi xuống một chiếc ghế đu rộng kiểu cũ, còn anh nằm xuống chiếc võng gần đó.

– Đã đến lúc khám phá Tinh Thần Của Con Sóc rồi đó.

Tôi nhìn anh chờ đợi.

– Bây giờ tôi chợp mắt một lát. Trong khi đó, chị sẽ quan sát những con sóc ở đằng kia.

– Thế mà tôi cứ nghĩ là anh đang chuẩn bị dạy cho tôi về Tinh Thần Của Con Sóc cơ đấy.

– Chị cứ bình tĩnh. Đằng nào rồi chị cũng sẽ được học. Thôi tôi buồn ngủ quá rồi. Trước tiên, chị cứ quan sát lũ sóc, sau đó nói cho tôi biết nhận xét của chị nhé.

Nói vừa xong, Andy nhắm mắt ngay lập tức. Còn lại một mình tôi với lũ sóc! Tôi không thể hiểu hành động của người đàn ông lạ lùng này. Anh ta thừa biết tôi là ai và anh ta cũng biết rõ là còn hàng khối công việc đang chờ tôi. Vậy mà...

Tôi không biết mình phải làm gì lúc này. Rồi tôi chợt nhớ đến những điều mắt thấy tai nghe tại bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm. Andy nói rằng triết lý Gung Ho bắt đầu bằng Tinh Thần Của Con Sóc. Có lẽ đó là lý do anh ta muốn tôi quan sát những con sóc này đây. Tôi quyết định sẽ thử nghiệm số phận mình với con người lạ lùng đầy cá tính này.

Andy nói đúng. Ở đây nhìn đâu cũng thấy sóc. Ngay bên ngoài cổng của ngôi nhà có một cái máng bằng gỗ chứa đầy những hạt hướng dương. Lũ sóc chạy nhốn nháo ra khỏi rừng, băng ngang qua bãi cỏ và nhảy tứ tung lên máng, nhặt các hạt hướng dương rồi quay trở về rừng.

Tôi bắt đầu nhẩm tính thời gian trung bình cho một chuyến tha

mồi của lũ sóc. Ba phút năm mươi giây. Tức là khoảng mười sáu chuyến trong một giờ đồng hồ. Bọn chúng cứ cần mẫn đi về như thế. Còn những hạt hướng dương cứ tự động theo máng trượt đi xuống từ chiếc thùng để trên cao.

– Chị đã quan sát được những gì rồi? - Giọng nói còn ngái ngủ của Andy chợt xen ngang.

– Nhìn những con sóc này, tôi chợt nghĩ nếu mọi người ở nhà máy Walton số 2 làm việc hăng hái và tích cực giống như chúng thì mọi việc hẳn đã khác đi rất nhiều.

– Hẳn là vậy rồi. – Andy nói trong khi vẫn đung đưa chiếc võng.

Tôi đợi Andy tiếp tục, nhưng anh ta vẫn im lặng. Cuối cùng tôi đành phải lên tiếng:

– Vậy chúng ta cần phải làm gì để điều đó trở thành hiện thực?

– Bí quyết nằm ở Tinh Thần Của Con Sóc, Phương Cách Của Con Hải Ly, Món Quà Của Con Ngỗng.

– Nghĩa là thế nào?

– Cho tôi hỏi chị một câu nhé "Tại sao những con sóc này có thể làm việc chăm chỉ như vậy?". Nếu trả lời được câu hỏi này, chị sẽ dễ dàng khám phá được Tinh Thần Của Con Sóc.

– Vì chúng có động lực nào đó, đúng không? – Tôi đánh bạo nói.

– Theo chị, động lực của chúng là gì?

– Đó là lấy hết số thức ăn kia.

– Vậy tại sao chúng cần phải lấy hết số thức ăn đó?

Tôi hơi bối rối, nhưng sau cùng cũng tìm được câu trả lời:

– Vì nếu không tích trữ lương thực, chúng khó có thể tồn tại qua mùa đông giá rét.

– Chị đã bắt đầu hiểu bài học Tinh Thần Của Con Sóc rồi đấy. Chúng cặm cụi như vậy vì chúng biết rằng công việc đó có ý nghĩa rất quan trọng.

Khi quay trở ra, anh đưa cho tôi xem bức tranh gỗ khắc hình một con sóc đứng thẳng, miệng mở to như đang huyên thuyên điều gì.

Kỹ thuật khắc tinh xảo đến độ tôi có thể nhìn thấy cả những thớ thịt săn chắc nơi bắp chân sau của nó.

– Thật tuyệt vời. Anh lấy ở đâu thế?

– À, ông nội tôi đã khắc bức tượng gỗ này khi truyền đạt cho tôi triết lý Gung Ho. Chị thử nhìn kỹ xem có nó điều gì đặc biệt không?

Tôi nhìn kỹ từng chi tiết và nhận ra tên của nhà điêu khắc, Andrew Payton, được khắc ở một góc của bức tranh. Bên dưới con sóc có dòng chữ:

Tinh Thần Của Con Sóc

THỰC HIỆN NHỮNG VIỆC LÀM CÓ Ý NGHĨA

Đây chính là bí quyết đầu tiên đã biến đổi bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm của Andy thành một tổ chức của những Gung Ho thực thụ. Và đây cũng chính là một trong ba yếu tố giúp tôi cứu vãn tình hình nhà máy Walton số 2. Lúc đó, quả thật tôi chưa nhận ra sức mạnh kỳ diệu của bí quyết này.

– Thế ra ông nội của anh chính là Andrew Payton? Tôi đã thấy bức tượng của ông cụ ở trung tâm thị trấn.

– Chị có thấy lạ không? – Ông tôi là một nhà điêu khắc gỗ lừng danh, vậy mà họ lại đúc tượng cho ông bằng đồng.

– Bức tranh này đẹp quá. – Tôi trầm trồ. – Thật là một món quà tuyệt vời, Andy ạ. Nhưng tôi không nhận đâu vì đó là quà của ông cụ dành cho anh mà.

Andy cười:

– Chị cứ yên tâm, tôi còn nhiều bức tranh giống như thế này nữa.

– Cám ơn anh. – Tôi đáp và một lần nữa nhìn chăm chú vào dòng chữ mà ông nội của Andy đã khắc "Tinh Thần Của Con Sóc: THỰC HIỆN NHỮNG VIỆC LÀM CÓ Ý NGHĨA".

– Việc làm có ý nghĩa.– Tôi lẩm nhẩm một mình.

– Lũ sóc làm việc chăm chỉ vì chúng biết rằng công việc mà chúng đang làm rất có ý nghĩa. Chị thử liên hệ điều này với công việc mà chúng ta đang làm. – Andy nói khi quay trở lại chiếc võng. – Để xác định đâu là những việc làm có ý nghĩa, có ba yếu tố mà chị cần

phải ghi nhớ: trước hết, nhân viên phải hiểu rõ tầm quan trọng của công việc. Thứ hai, công việc mà mọi người đang làm phải dẫn họ đến một mục tiêu chung. Thứ ba, giá trị của công việc đó phải là kim chỉ nam cho tất cả các kế hoạch, quyết định và hành động đã đặt ra. Đó chính là Tinh Thần Của Con Sóc.

Ngừng một lát, Andy nói tiếp:

– Nếu muốn mọi người trở thành những Gung Ho thực thụ, chị phải biết cách làm cho họ hiểu vì sao chị cần họ và vì sao công việc của họ làm thế giới xung quanh trở nên tốt đẹp hơn.

– Mọi người phải hiểu được rằng những điều họ làm sẽ góp phần vào sự thịnh vượng chung, đồng thời tạo ra sự khác biệt trong chính lĩnh vực của mình.

Những câu nói của Andy làm tôi phấn chấn hẳn. Chúng tôi đã từng xây dựng nhiều chương trình thưởng phạt cùng chính sách "cây gậy và củ cà rốt" nhằm kích thích tinh thần làm việc của nhân viên. Nhưng có lẽ chúng tôi chưa bao giờ nghe đến sự tưởng thưởng nào mang tầm vóc to lớn như thế này.

Tôi chợt nghĩ đến công việc mà chúng tôi đang làm. Chúng có quan trọng không nhỉ? Có chứ, nhưng chỉ là đối với một số người mà thôi.

Andy không ngừng quan sát nét mặt của tôi. Dường như đọc được suy nghĩ của tôi nên anh nói ngay:

– Đó là vấn đề của sự hiểu biết, chứ không chỉ đơn thuần là về bản thân công việc. Hầu như công việc nào cũng cần thiết. Chỉ có điều những người thực hiện không hiểu hết ý nghĩa của chúng mà thôi. Ông tôi nói rằng để trở thành Gung Ho, người ta cần phải có một công việc có giá trị đích thực.

– Tôi hiểu rồi, nghĩa là chúng ta không nên chỉ đo lường giá trị của công việc qua các kết quả hữu hình?

– Như tôi đã nói, chị cần phải hiểu được tầm quan trọng của những việc mình đang làm, dưới góc độ nhân sinh. Nào, chị hãy cho tôi biết tên một công việc mà chị cho là vô nghĩa nhất mà mình đã từng làm đi nào?

– À, tôi từng rửa bát đĩa trong căn-tin của một trường đại học. Đó là một công việc thật buồn tẻ và nhàm chán. Công việc của tôi là cho bát đĩa dơ vào máy rửa, sau đó xếp chúng lên kệ. Ngày nào

cũng chừng đó việc, không có gì mới mẻ. Với tôi, đó chỉ là phương tiện để tôi kiếm thêm ít tiền trang trải học phí.

Nụ cười bí ẩn trên khuôn mặt Andy làm tôi hơi khó chịu.

– Tôi không đồng ý với chị ở điểm này. Theo tôi, rửa bát đĩa trong căn-tin trường đại học là một công việc quan trọng, rất quan trọng là khác. Chị hãy thử nghĩ về tương lai của các sinh viên mà xem: rất có thể họ sẽ trở thành những nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các bác sĩ, nhà khoa học, lãnh tụ thế giới, nhà nghiên cứu... Chỉ cần một chồng bát đĩa dơ bẩn, mất vệ sinh cũng có thể gây ra bệnh tật cho những tài năng tương lai của đất nước. Hãy nhìn nhận điều đó dưới khía cạnh con người. Nếu không tin rằng công việc mà chị cho là vô nghĩa đó có thể góp phần mang lại hạnh phúc cho con người, tôi có thể dẫn chị đến nhiều nơi trên thế giới này, nơi mà người ta chẳng ýthức được tầm quan trọng của việc rửa bát đĩa. Và chị cứ thử ăn một lần tại các căn-tin đó để thấy điều tôi nói là đúng hay sai. Chỉ một bữa ăn thôi cũng có thể làm chị thay đổi suy nghĩ của mình.

– Chị chính là một mắt xích quan trọng trong việc đem lại sức khỏe cho các em sinh viên. – Andy tiếp tục. – Còn công việc nào cao cả hơn thế kia chứ?

Rồi Andy nhìn thẳng vào mắt tôi và nói:

– Toàn bộ nền kinh tế của chúng ta phụ thuộc vào sự chuyển động không ngừng của vũ trụ. Trong vòng quay đó, không ai được phép đứng ngoài cuộc chơi. Điều kiện ăn uống vệ sinh, những chiếc đĩa sạch sẽ... tất cả đều là nền tảng của nền văn minh chúng ta.

– Nhưng điều đó phụ thuộc vào cách nhìn nhận sự việc của mỗi người. – Tôi đáp một cách e dè.

– Mỗi việc làm đều có một giá trị xã hội nhất định, cho dù đó là công việc đào mương, trả lời điện thoại, thiết kế sân gôn hoặc sản xuất đồ thủ công mỹ nghệ... Một khi người ta ý thức được công việc của mình thì những điều tốt đẹp bắt đầu diễn ra. Dập một miếng kim loại và cán ra cho phù hợp với bản vẽ thiết kế là một chuyện. Còn việc chế tạo ra chi tiết của bộ phận phanh xe đạp trẻ con lại là một chuyện hoàn toàn khác.

Ngừng một lát, Andy nói tiếp:

– Làm hỏng chuyện thứ nhất, chị có thể làm lại được. Làm hỏng chuyện thứ hai, chị có thể là tác nhân gây ra tai nạn cho đứa bé.

– Tôi hiểu rồi.

Andy nói tiếp:

– Những điều mà chúng ta đang tranh luận là một trong những xúc cảm mạnh nhất của con người. Nó được xếp ngang hàng với tình cảm yêu thương và ghét bỏ. Đó chính là lòng tự trọng. Và một khi ta cảm thấy bản thân luôn muốn vươn đến điều tốt đẹp, đó là lúc khởi đầu triết lý Gung Ho.

Sự tĩnh lặng của buổi trưa hè lắng lại trên hành lang của ngôi nhà. Andy bắt đầu nói với tôi về cung cách phục vụ khách hàng của công ty cũng như cách ứng xử, giao tiếp giữa các phòng ban. Lời nói của anh tuy nhẹ nhàng nhưng trong từng câu, từng từ ấy ẩn chứa một sự thông thái và hiểu biết sâu sắc. Bắt đầu từ giây phút ấy, cách nhìn nhận của tôi đã thay đổi. Tôi hiểu công việc của tôi và Andy đóng một vai trò hết sức quan trọng đối với số phận của cả một nghìn năm trăm con người đang sống và làm việc tại nhà máy.

– Giờ thì tôi đã hiểu Tinh Thần Của Con Sóc. Nhưng làm thế nào để trở thành một Gung Ho? – Tôi nôn nóng.

– Chị cứ bình tĩnh. – Andy trấn an tôi. – Chúng ta mới bắt đầu thôi mà. Chị hẳn còn nhớ ý nghĩa của công việc có mối liên hệ như thế nào đối với tầm quan trọng của công việc đó chứ?

– Tôi vẫn còn nhớ, thế thì sao nào?

– Chị đợi tôi một lát. – Andy nhỏm dậy, đi vào nhà rồi quay trở ra mang theo những lát bánh mì và một giỏ đựng đầy những mảnh vụn bánh mì.

Anh đặt tất cả xuống đất, gần một cái chuồng bằng thép được treo trên một cái cây. Andy dùng cây sắt gõ vào cái chuồng bằng thép đó rồi nhanh chóng quay trở lại chỗ tôi đang đợi.

– Chị quan sát nhé.

Bốn con thú tuần tự đi ra từ phía nhà kho, dẫn đầu là một con thú màu đen có hai sọc trắng trên lưng, theo sau là ba con nhỏ khác.

– Ồ, những con chồn hôi.

– Ấy, khẽ chứ! Lũ chồn sẽ phóng mùi hôi nếu phát hiện thấy chúng ta đang quấy rầy chúng.

Sau khi ăn xong, chồn hôi mẹ, có lẽ là thế, quay lại và hướng về phía nhà kho. Lũ con lẽo đẽo theo sau.

– Chúng sẽ quay lại ngay thôi. Loài chồn rất thích bóng tối. – Andy vừa nói vừa quan sát một con sóc đang cố gắng leo lên máng gỗ để lấy những hạt hướng dương. Miệng nó liên tục phát ra những âm thanh khó nghe.

– Lũ sóc này giống Già Morris quá.

– Ái chà, con sóc đó đang bực bội và ganh tỵ khi thấy tôi không tiếp tục kể cho chị nghe về Tinh Thần Của Con Sóc nữa mà chỉ nói về đám chồn hôi kia. – Andy trêu tôi. Chợt, anh cất lên âm thanh nghe cũng chói tai như tiếng kêu của một con sóc, và con sóc kia bỗng im lặng.

– Tôi vừa mới hứa với con sóc đó là sẽ tiếp tục kể cho chị nghe về mối liên hệ giữa mục tiêu chung của tập thể và ý nghĩa công việc của từng cá nhân.

Andy quả là người có khiếu kể chuyện. Tôi lại thấy hứng thú muốn được khám phá Tinh Thần Của Con Sóc.

– Chị sẽ không bao giờ đánh giá đúng ý nghĩa công việc mà mình đang làm trừ phi bản thân chị biết rõ mục tiêu cần hướng đến. Nhưng chỉ thế thôi cũng chưa đủ, mà một công việc có ý nghĩa hay không còn tùy thuộc vào cách chị thực hiện để đạt được mục tiêu đó. Điều quan trọng là chị phải tự hào về mục tiêu lẫn cách đạt được mục tiêu của mình.

Tôi vẫn đang quan sát con sóc. Hình như con vật này đang cố lắng nghe những lời bàn tán của chúng tôi để xem Andy có giữ đúng lời hứa hay không. Andy xem sự im lặng của tôi như một sự đồng ý và anh tiếp tục kể.

– Đối với bất kỳ tổ chức nào, nhiệm vụ trước tiên là cần phải xác định mục tiêu chung. Ta thường thấy các mục tiêu kinh doanh luôn được nêu lên rất cụ thể trong các bản báo cáo định kỳ hoặc trong các cuộc họp. Như vậy, ai cũng có thể nắm được mục tiêu chung. Vấn đề là, nếu mọi người không biết cam kết thực hiện, mục tiêu chung đó sẽ không còn ý nghĩa nữa.

– Anh nói rất đúng. Ngạn ngữ có câu "Bạn có thể dẫn con ngựa đến bờ sông, nhưng bạn không thể bắt nó uống nước."

– Chính xác. Chúng ta chỉ có thể đạt được mục tiêu khi có sự cam

kết. Chỉ có sự đồng lòng mới tạo ra sự khác biệt. Tất cả những con sóc đó đều cam kết cùng thực hiện mục tiêu chung. Trong các tổ chức Gung Ho, mọi người luôn có chung một mục tiêu.

– Tôi hiểu rồi.

– Vấn đề nguy hiểm nhất trong các công ty, tổ chức là không mấy ai quan tâm đến mục tiêu chung. Nhiều người đến dự một buổi họp trong sự thờ ơ hay đôi khi chỉ là làm cho có.

Tôi sững sờ cả người.

– Chúng ta phải biết rút ra bài học từ lũ chồn hôi kia. Mục tiêu của chúng là kiểm soát toàn bộ cái kho thực phẩm đó.

– Tôi sẽ suy nghĩ về vấn đề "mục tiêu chung". – Tôi tự hứa.

– Chị cứ làm bất cứ điều gì mà chị cho là cần. Nhưng đừng quên rằng đôi khi cách lãnh đạo tốt nhất là đặt ra mục tiêu chung cho mọi người, sau đó để mọi người đảm nhiệm phần việc của họ.

Mặc dù hôm đó chúng tôi không tranh luận nhiều về vấn đề mục tiêu, nhưng qua đó tôi khám phá ra rằng nếu muốn áp dụng triết lý Gung Ho, chúng ta cần phải có hai loại mục tiêu:

Trước hết là mục tiêu kết quả, nghĩa là những điều màchúng ta muốn đạt được.

Sau đó là mục tiêu giá trị, nghĩa là những ảnh hưởng tích cực mà chúng ta muốn đem lại cho cuộc sống của các thành viên trong nhóm, khách hàng, nhà cung cấp cũng như cộng đồng chung quanh.

Tôi cũng hiểu rằng mục tiêu chính là cột mốc đánh dấu vị trí hiện tại của bạn và đích đến mà bạn muốn nhắm tới. Một khi đã xác định được mục tiêu, bạn sẽ làm việc và phấn đấu hết mình để đạt được mục tiêu đó.

– Ý nghĩa của mục tiêu luôn là động lực thúc đẩy ý chí vươn lên của con người. Chính các giá trị sẽ giúp người ta không ngừng cố gắng và nỗ lực. Công việc nào hướng tới mục tiêu bằng sự lừa dối sẽ không phải là một công việc có ý nghĩa. Tôi không thể chỉ ra cho chị thấy tất cả các giá trị mà những con sóc này sẽ nhận được, nhưng tôi biết chắc chắn một điều rằng chúng rất coi trọng mạng sống của đồng loại. Nếu một con diều hâu hoặc con cáo đến gần,

chúng không những tự bảo vệ bản thân mà con báo động cho những con khác. Để trở thành một Gung Ho thực thụ, chị phải có những giá trị nhất định.

– Thế những giá trị này từ đâu mà có? Từ chính nhóm làm việc hay từ ban giám đốc?

– Cả hai. Nhưng ban giám đốc mới là những người chịu trách nhiệm chính về các giá trị chứ không phải chỉ riêng việc đặt ra các mục tiêu. Có nhiều cách đạt được điều chị muốn. Đôi khi để đạt được mục tiêu nhanh nhất, chị phải chọn những con đường tắt. Nhưng với giá trị, chỉ có những con đường thẳng. Một nhà quản lý giỏi phải làngười biết hướng mọi người đi theo con đường thẳng.

Andy tạm ngừng một lúc rồi tiếp tục chia sẻ quan điểm của mình:

– Trong một tổ chức Gung Ho, các giá trị phải mang tính thống lĩnh. Chúng phải là kim chỉ nam soi đường cho các hành vi của chị. Chị là một nhà quản lý, chứ không phải là một viên cảnh sát, bởi vậy chị phải có nghệ thuật dụng nhân, mặc dù chị vẫn phải duy trì kỷ cương trong tổ chức. Chị phải biết cân bằng giữa mục tiêu và giá trị, không nên quan tâm thái quá đến một trong hai yếu tố chính yếu đó. Bất cứ ai không tôn trọng những giá trị chung của công ty, họ có thể phải ra khỏi tổ chức. Chị không thể giữ lại bên mình những thành viên không muốn phấn đấu cho mục tiêu chung.

– Hôm nay tôi đã chia tay với một trong mười tám vị giám đốc, anh biết chứ? Và chắc anh cũng đoán được đó là ai.

– À, thế ra chị cũng khá cương quyết đấy. – Andy không hề ngạc nhiên trước tin báo đó. – Tôi tin rằng chị là người khá trung thành với các giá trị của mình. Và một khi, đã tuyên bố giá trị nào đó, chị không thể phá bỏ chỉ vì nó không thuận tiện.

– Có thể. Nhưng phá bỏ hay không, đôi khi không thành vấn đề.

– Đúng. Nhưng đôi khi một giá trị không phù hợp lại làm nảy sinh những hậu quả không lường trước được. Ví dụ, một trong những giá trị ở bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm của chúng tôi là tôn trọng chân giá trị của lao động. Nghe thì hay đấy, nhưng trên thực tế, khi chúng tôi cùng phấn đấu để tăng năng suất lao động, một vài cá nhân khác tự dưng tụt lại phía sau. Không phải vì họ không cố gắng hoặc không quan tâm. Tất cả chúng tôi đều một mười một chín với nhau, không có ai quá xuất sắc hoặc quá kém. Vậy mà lại có trường hợp kẻ đến đích trước, người lẹt đẹt theo sau.

Vấn đề là: chúng ta làm gì với những người "lẹt đẹt " đó?

– Tiến hành "triệu tập ngoài ý muốn" ư?

– Không hẳn vậy. Nếu thật sự đánh giá cao chân giá trị của lao động, chúng tôi phải tôn trọng quyền làm việc của mọi người. Miễn là mọi người làm việc với tất cả nhiệt huyết của mình, chúng tôi sẽ không chối bỏ chân giá trị lao động của họ, kể cả khi trình độ chuyên môn của họ có yếu kém đi chăng nữa. Chúng tôi có thể bố trí họ ở một vị trí khác phù hợp hơn để họ có thể tiếp tục đóng góp. Đó là một trong những giá trị chính của chúng tôi.

– Giờ tôi đã hiểu tại sao bộ phận của anh ít có sự thay đổi về nhân sự. Vị cựu giám đốc bộ phận của anh đã từng hùng hồn tuyên bố rằng, bộ phận của anh có thể tăng năng suất bằng cách giảm biên chế.

– Nếu vậy thì ông ta đã sai lầm ở hai vấn đề. – Andy cười. – Thứ nhất, những con người mà ông ta cho là thừa vẫn có thể hữu ích cho nhà máy. Thứ hai, nếu sa thải họ, chúng tôi đã từ bỏ những giá trị của mình và điều đó có nghĩa là chúng tôi sẽ không còn là một tổ chức của những Gung Ho nữa. Như vậy, năng suất sẽ có nguy cơ giảm đi rất nhiều. Tôi tin rằng, trong trường hợp đó, ông giám đốc sai hoàn toàn.

– Quan điểm của anh hay đấy.

– Đó là tôi đang nói về mặt giá trị. Cũng nhờ có nó mà chúng tôi đã đứng vững trong những thời khắc khó khăn nhất. Nếu làm khác đi, nó sẽ chẳng còn là giá trị mà chỉ là một khẩu hiệu sáo rỗng.

– Cần lưu ý rằng, - Andy nói tiếp, - các giá trị không đặt ra phương pháp mà chỉ có mục tiêu mới đặt ra phương pháp. Và các mục tiêu thuộc về tương lai, trong khi giá trị thuộc về hiện tại. Các mục tiêu được xác định, trong khi các giá trị mang tính vĩnh hằng. Mục tiêu có thể thay đổi trong khi các giá trị là những hòn đá tảng mà bạn có thể dựa vào.

Ông nội tôi đã từng nói "Những hòn đá tảng không bao giờ lay chuyển trong dòng sông chảy xiết. Chỉ có những hòn đá cuội bé nhỏ mới bị dòng nước cuốn phăng, kể cả khi con gọi chúng là những hòn đá tảng". Tôi nghĩ ông đã mượn hình ảnh hòn đá tảng và đá cuội từ một trong những bài thơ hay nhất của Manly Grant, một nhà thơ nổi tiếng mà ông rất kính nể. Đây, tôi sẽ cho chị xem bài thơ này.

Andy quay vào trong nhà và mang ra một quyển sách. Anh cho tôi xem trang sách đã được đánh dấu cẩn thận, trong đó có đoạn thơ:

Đá cuội và đá tảng

Cơn nước xoáy chẳng xoay hòn đá tảng.

Giữa muôn dòng, đá cuội hóa chông chênh.

Dẫu có gọi đá cuội là đá tảng.

Con nước đầu vẫn cuốn chúng đi xa.

Hai thứ đá nào khác nhau vì tên gọi.

Mà khác vì cái trụ, cái lăn đi.

Đá phải chịu, nhưng bạn nào đâu thế.

Chọn đứng vững vàng, hay để nước cuốn trôi?

- Manly Grant

Giai điệu của đất

Andy mang quyển sách cất vào nhà, còn lại một mình tôi ngồi đó, mải suy nghĩ về những điều đã qua. Bây giờ thì tôi đãnắm vững điều cốt yếu nằm trong Tinh Thần Của Con Sóc – đó là thực hiện những công việc có ý nghĩa. Có ba điểm quan trọng cần ghi nhớ:

Tinh Thần của Con Sóc

THỰC HIỆN NHỮNG VIỆC LÀM CÓ Ý NGHĨA

1. Hiểu rằng công việc của chúng ta đang góp phần làm cho thế giới xung quanh trở nên tốt đẹp hơn.

2. Mỗi thành viên phải biết hướng về mục tiêu chung.

3. Các giá trị sẽ là kim chỉ nam cho tất cả các kế hoạch quyết định và hành động của chúng ta.

Khi ngắm nhìn nắng chiều lướt dần qua khu đất của Andy, tôi cứ nghĩ mãi về tình trạng hiện thời của nhà máy. Chắc chắn tất cả sẽ khác đi nếu mọi người ở đây thấm nhuần Tinh Thần Của Con Sóc.

Chẳng bao lâu sau, chúng tôi lên xe quay trở lại thị trấn Walton.

Khi xe của chúng tôi đã bon bon trên xa lộ, trong đầu tôi vẫn còn lởn vởn hình ảnh của một nghìn năm trăm con người cùng gia đình họ. Số phận của bao nhiêu con người đang phụ thuộc vào một mình tôi. Tôi sẽ áp dụng triết lý Gung Ho như thế nào vào thực tế của nhà máy Walton này đây?

Khi về đến nhà máy, tôi trả lại chiếc mũ bảo hiểm cho Andy và hỏi:

– Anh đã từng nói công việc của người lãnh đạo là kết nối mọi người thành một khối, đồng thời hướng họ đến một cam kết chung. Nhưng nếu họ không muốn cùng tôi thực hiện cam kết đó thì sao? Làm cách nào có thể kêu gọi mọi người hướng đến mục tiêu chung?

– Câu trả lời lại khá phức tạp đấy. – Andy nói trong khi tắt máy chiếc Harley. – Càng tiến đến mục tiêu, mức độ tin cậy giữa các thành viên trong một tổ chức Gung Ho càng cao. Đúng, sự tin cậy chính là điều mà chị cần bây giờ. Khi mọi người tin cậy lẫn nhau, họ sẽ dễ dàng ủng hộ những quyết định chung.

– Nhưng thuyết phục mọi người tin tưởng vào ban lãnh đạo không phải là chuyện dễ...– Tôi rầu rĩ nói.

– Nếu điều đó mà dễ thì mới là chuyện lạ đấy. Nhưng không phải vì thế mà không làm được. Tôi không thể ra lệnh để buộc mọi người phải thực hiện điều tôi muốn, mà chỉ có thể khuyên họ nên tôn trọng những giá trị nào đó. Tất cả những điều tôi có thể làm là chỉ ra cho họ thấy lợi ích chung khi tham gia công việc cùng tôi.

– À, ra vậy. Bây giờ thì tôi hiểu tại sao anh phải mất đến năm năm để biến bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm của mình thành tổ chức của những Gung Ho.

– Đúng vậy, để có được thành quả như hôm nay, chúng tôi đã phải nỗ lực rất nhiều. Chị phải có thời gian. Và, như tôi đã nói, chị phải nói rõ các lợi ích mà mọi người sẽ nhận được. Hãy ghi nhớ điều này: Luôn Luôn Trung Thực Trong Lời Nói. Các nhà quản trị ít khi tạo dựng được niềm tin cho nhân viên của mình. Nếu chị muốn nhà máy này trở thành tổ chức của các Gung Ho, chị phải chia sẻ với họ toàn bộ sự thật.

Tôi hiểu rằng việc áp dụng những điều mà Andy nói vào thực tế hiện nay của nhà máy quả là một nhiệm vụ hết sức khó khăn.

– Tôi sẽ tuân thủ nguyên tắc này. – Tôi hứa – Còn điều gì khác nữa không?

– Tất cả đều xoay quanh sự tin tưởng lẫn nhau. Bên cạnh đó, chị phải đặt lợi ích của các cộng sự lên trên tất cả. Trong bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm, chúng tôi có một nguyên tắc, đó là phải bảo vệ sức khỏe và sự an toàn cho mọi người.

– Điều đó thật thú vị. Ở văn phòng trung tâm, chúng tôi cũng có một nguyên tắc. – Đó là quan tâm đến lợi nhuận. Khi có lợi nhuận có nghĩa là chúng tôi đang tạo ra tiền lãi cho các cổ đông.

– Tốt. Nhưng trong số những nguyên tắc mà chúng tôi đặt ra, vấn đề lợi nhuận không được nhắc đến.

– Ở văn phòng trung tâm, chúng tôi dành ra khoảng mười bốn phần trăm lợi tức cho chi phí thành phẩm. Nhưng các anh đã không sử dụng hết nguồn ngân sách này, thậm chí lại còn mang lợi nhuận về cho chúng tôi. Bộ phận của anh đúng làmột con gà đẻ trứng vàng!

– Không hẳn thế đâu. Tôi vẫn thường xuyên theo dõi các số liệu trong báo cáo tài chính. Tỷ lệ hao hụt cũng như các chi phí ngoài giờ/nguyên liệu luôn khiến tôi phải day dứt. Trong các bản báo cáo tài chính luôn ẩn chứa những thông tin có giá trị và chị phải nắm bắt được điều gì đang diễn ra. Sau đó, chị phải biết chia sẻ những điều đó với các cộng sự cấp dưới. Chắc chị cũng đã nhìn thấy những biểu đồ cùng các con số trên bảng theo dõi kế hoạch sản xuất ở bộ phận chúng tôi. Nhưng có lẽ chị phải tìm hiểu cặn kẽ hơn về những con số đó. Công việc đó rất có ý nghĩa. – Andy nhấn mạnh từ có ý nghĩa.

Andy vòng chân qua chiếc Harley và định rồ ga, nhưng tôi vẫn còn hàng tá câu hỏi chưa được giải đáp.

– Thế còn khách hàng thì sao? Tại sao khách hàng không nằm ở vị trí ưu tiên trong bản quy ước? – Tôi vặn lại.

– Khách hàng được xếp thứ hai ngay sau nhân viên của chúng tôi. Công việc của một tổ chức là chăm sóc khách hàng, nhưng để tổ chức đó tồn tại được phải có những con người làm việc ở đó. Bởi vậy mà chúng tôi coi các cộng sự của mình là ưu tiên số một. Để xây dựng lòng tin, chị cần lưu ý hai điều quan trọng nhất: trung thực trong lời nói và biết đặt quyền lợi của cộng sự lên trên hết. Cứ thử thực hiện theo những điều tôi nói, chị sẽ cảm thấy dễ dàng hơn trong cách điều hành của mình.

– Theo anh tôi nên bắt đầu từ đâu? – Tôi thắc mắc.

– Tôi không biết phải trả lời chị thế nào. Bộ phận của tôi có sáu người. Cứ hai lần một tuần, sau giờ làm việc, chúng tôi gặp nhau để trao đổi về các bí quyết của triết lý Gung Ho. Khi mọi người đã hiểu Tinh Thần Của Con Sóc và trở nên phấn khích hơn, chúng tôi phát triển thêm thành viên. Cứ như vậy, chúng tôi có được một bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm như ngày hôm nay...

Đột nhiên, tôi chợt hiểu mình phải bắt đầu triết lý Gung Ho như thế nào.

– Thế khi nào tôi có thể bắt đầu bài học về Phương Cách Của Con Hải Ly? – Tôi hỏi với theo khi Andy bắt đầu rồ ga.

– Khi có trận mưa lớn đầu tiên. – Andy ngoái lại nói với tôi. – Nghĩa là vào khoảng giữa tháng chín đấy. Gung Ho, bạn thân mến.

– Gung Ho, bạn thân mến. – Tôi hét to theo.

Giữa tháng chín. Điều đó có nghĩa là tôi có hai tuần lễ để làm việc với Tinh Thần Của Con Sóc.

Buổi sáng hôm đó là ngày thứ ba kể từ khi tôi nhâm chức. Kết thúc ngày làm việc đầu tiên, tôi phần nào hình dung được những rắc rối mà mình sẽ phải đương đầu. Ngày thứ hai le lói một đốm lửa hy vọng. Khi đặt chân vào văn phòng, tôi tự hỏi ngày thứ ba sẽ dẫn đến đâu. Trời còn sớm. Tôi ngồi vào bàn làm việc, nhớ lại những điều đã học được trong buổi nói chuyện với Andy ngày hôm qua và quyết định sẽ ghi lại tất cả trên tấm bảng ghi chú của mình.

Sau đó, tôi tranh thủ tập trung các giám đốc bộ phận để chia sẻ những điều mà tôi vừa khám phá được. Khi gọi cà phê từ căn-tin của công ty, tôi cố ý nhấn mạnh:

– Cho nhiều cà phê vào nhé, pha thật đậm vào. – Tôi làm như thế vì muốn nhìn thấy mọi người tỉnh táo.

Khi tất cả mười bảy vị giám đốc đã có mặt đầy đủ, tôi bắt đầu nói về sự khác biệt của các sản phẩm mà chúng tôi tạo ra cho khách hàng. Mười bảy cặp mắt mở to nhìn tôi không chớp.

Những lời kết thúc của tôi lại càng khiến họ phải chú ý.

– Tôi biết nhà máy chúng ta đang quan tâm đến điều gì. Tôi cũng biết các anh đang lo lắng điều gì. Tuy nhiên, tôi muốn các anh suy nghĩ về ba câu hỏi sau: Tại sao chúng ta lại ở đây? Mục tiêu của chúng ta là gì? Chúng ta có khái niệm gì về giá trị của các công việc mình làm? Còn bây giờ, chúng ta tạm dừng ởđây. Hẹn gặp lại các anh vào sáng mai. Tôi chờ nghe ý kiến của các anh.

Buổi trưa, Già Morris gọi điện thoại cho tôi và nói rằng ông không hài lòng với kết quả kinh doanh của tháng này. Tôi hiểu, đó là lời cảnh báo nhẹ nhàng từ ban giám đốc. Nếu cứ tiếp tục thế này, nhà máy sẽ có nguy cơ phải đóng cửa. Tôi cũng không muốn lẩn trốn sự thật. Chính bản thân tôi cũng mong muốn nhà máy hoạt động có hiệu quả. Tuy nhiên, tôi chỉ mới nắm giữ cương vị điều hành hai ngày rưỡi nay và chính tôi cũng đang loay hoay tìm hướng đi tốt nhất trong cách điều hành của mình.

– Tôi còn thời hạn bao nhiêu lâu nữa? – Tôi hỏi bằng giọng tỉnh như sáo.

– Cô còn bốn tháng nữa. Chậm nhất là trước lễ Giáng sinh. Như vậy là hợp lý chứ, phải không, cô Sinclair? – Giọng ông ta làu bàu khi cúp máy.

Tôi nhanh chóng đến gặp Andy khi anh vừa kết thúc ca trực của mình:

– Andy này, chúng ta không còn nhiều thời gian nữa đâu. Chúng ta nhất định phải chiến thắng sau bốn tháng nữa.

– Cần phải có nhiều thời gian hơn, ít nhất là một năm.

– Liệu Già Morris có gia hạn thêm thời gian cho tôi không nhỉ? Chắc là không có chuyện đó đâu! Làm thế nào để có thể gia hạn được đến tháng tám năm sau nhỉ? – Tôi băn khoăn.

– Chị có tin là chúng ta sẽ thành công không?

– Tin hay không thì tôi cũng đâu còn cách nào khác. Gung Ho, bạn thân mến.

– Gung Ho, bạn thân mến. – Anh nói và đưa ngón tay cái lên.

Nói xong, Andy quay xe đi. Tôi nhìn theo bóng anh và suy nghĩ miên man về những điều đã qua. Cũng được thôi, sao tôi lại không

thử một lần đặt niềm tin vào một người trưởng bộ phận đã quản lý bộ phận của mình rất hiệu quả trong khi hoạt động của nhà máy đang ngày càng đi xuống như thế.

Sáng thứ Sáu, tôi đã ngồi vào vị trí của mình ở phía đầu bàn trong khi các vị giám đốc bộ phận lần lượt bước vào. Tôi tỏ ra khá kiên nhẫn khi điều phối cuộc họp với mười bảy vị giám đốc bộ phận. Trong thâm tâm, ai cũng có những tâm sự riêng của mình, nhưng rõ ràng cần phải có thời gian để họ bộc lộ suy nghĩ của mình. Tôi biết chắc rằng họ cũng quan tâm đến việc xác định mục tiêu chung, nhưng bất cứ sự thay đổi nào cũng đòi hỏi phải có thời gian.

Tôi giải thích cho các vị giám đốc bộ phận về ý nghĩa của những điều viết trên tấm bảng ghi chú của mình. Mười bảy vị giám đốc không mấy sẵn lòng chấp nhận thực tế là có ai đó trong nhà máy này am tường mọi thứ hơn họ. Tuy nhiên, họ cũng tỏ ra quan tâm đến bài học về Tinh Thần Của Con Sóc và cam kết sẽ cùng nhau xây dựng một quy trình làm việc hiệu quả–dù một vài người còn hơi e dè.

Dù vẫn còn hoài nghi về tính khả thi của một số mục tiêu, tôi vẫn muốn lắng nghe ý kiến của họ. Tôi thông báo với họ rằng bắt đầu từ thứ Hai tới, mỗi ngày chúng tôi sẽ dành ra một tiếng đồng hồ sau buổi cơm trưa để bàn về ba vấn đề: Tại sao chúng tôi lại ở đây? Mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của chúng tôi là gì? Chúng tôi có khái niệm gì về giá trị của những công việc mình làm?

Trưa thứ Bảy, Andy xuất hiện tại văn phòng của tôi.

– Tôi đoán ngay là chị đến đây làm việc. Chị chăm chỉ quá đấy, nhưng cũng phải biết quan tâm đến sức khỏe của mình. À, tại sao chị không thử đến rạp xem phim để thấy mấy tay cao bồi luôn là kẻ chiến thắng trong những trận đấu trí với người da đỏ? Hay chị có muốn đi cùng với tôi ra ngoại ô không?

– Phim thì tôi đã xem nhiều rồi. Chúng ta ra ngoại ô đi. – Tôi đề nghị.

Và kể từ đó, cứ đến trưa thứ Bảy là chúng tôi lại đến ngôi nhà của Andy ở vùng ngoại ô để nói chuyện, để trao đổi về những vấn đề

của nhà máy Walton số 2.

Tôi tâm sự với Andy vềnhững lo lắng của mình khi nhận thấy quỹ thời gian còn lại quá ngắn.

– Chị đừng quá lo lắng. Tôi đã chuẩn bị một kế hoạch rồi đây.

Andy luôn tỏ ra tự tin như thế. Chúng tôi cùng nhau nghiên cứu lại tiến độ công việc và lên kế hoạch làm việc cho tuần tới. Vào ngày thứ Tư, chúng tôi sẽ mở rộng kế hoạch thêm một mức nữa, nghĩa là trong thành phần cốt cán của chúng tôi bây giờ sẽ có thêm các trưởng phòng – nghĩa là số lượng người tham gia sẽ tăng thêm 50 người. Và tuần tới chúng tôi sẽ thu hút thêm khoảng hai trăm công nhân có tay nghề giỏi.

Có một lần tôi hỏi Andy vì sao ông nội anh lại dùng thuật ngữ Gung Ho. Từ đó chẳng liên quan gì đến hình ảnh của lũ sóc, hải ly hay loài ngỗng.

– Đúng, nó không liên quan gì đến chúng. – Andy đồng ý với tôi. – Chị biết đấy, ông tôi từng phục vụ trong Thế chiến thứ nhất và cuộc sống của ông bị ảnh hưởng rất nhiều bởi phong cách nhà binh. Ông nói Gung Ho là tiếng Trung Hoa, có nghĩa là "cùng nhau làm việc" và đây cũng là khẩu hiệu của Đội biệt kích Carlson trong Thế chiến thứ hai.(*)

(*) Đội biệt kích Carlson do thiếu tá Evans F. Carlson trực tiếp lãnh đạo. Những người lính của Sư đoàn Biệt kích Thủy quân Lục chiến Số 2 này nổi tiếng về sự nhiệt huyết, về tinh thần đồng đội và khả năng thực hiện chiến công trong các cuộc chiến đấu. Đơn vị này được thành lập bảy tuần sau trận Trân Châu Cảng và những chiến thắng của sư đoàn được ghi lại trong cuốn sách Gung Ho! của tác giả – trung úy W.S. Franois. Khi quyển sách này được chuyển thể thành phim với sự tham gia diễn xuất của diễn viên gạo cội Randolph Scott, thuật ngữ Gung Ho mới được nhiều người biết đến.

Những cuồng. ngày Có nhiều tiếp theo khi thật bận rộn, điên tôi lo đến mất ăn mất ngủ. Mỗi lần đi ngang qua khu trường tiểu học, tôi không thể không nhìn vào đám trẻ con đang chơi trên sân. Có thể, trong đám trẻ đó có những em bé là con, em của những công nhân đang làm việc ở nhà máy Walton số 2 này.

Để thoát khỏi nỗi ám ảnh của giấc mơ đêm hôm trước, cứ mỗi sáng tôi lại làm một chuyến thị sát tình hình nhà máy. Mỗi lần như thế, tôi lại dừng chân trước khu nhà của bộ phận quản lý chất

lượng thành phẩm – viên ngọc quý của chúng tôi. Tôi xem họ như "bùa hộ mệnh" của tôi bởi nó có thể giúp tôi chứng minh cho những nỗ lực của mình.

Buổi trưa, tôi lang thang hết bộ phận này đến bộ phận khác, nói chuyện với giám đốc bộ phận, gặp gỡ công nhân để tìm hiểu thêm về suy nghĩ của họ. Trong các buổi họp, tôi cố gắng chia sẻ mục tiêu chung của nhà máy. Chỉ khi nào một nghìn năm trăm con người ở nhà máy này hiểu được rằng tôi đang cùng họ song hành, có thể lúc đó họ mới dám trải rộng lòng mình. Thời gian đầu, chắc chắn các công nhân ở nhà máy này sẽ không quan tâm đến những gì họ có thể cống hiến cho nhà máy. Họ chỉ quan tâm đến những lợi ích mà họ sẽ nhận được. Tôi biết sẽ còn rất nhiều khó khăn phía trước.

Một điều thú vị là khi tham gia vào việc xác định mục tiêu, họ cảm thấy rất vui và hãnh diện khi nhận ra công việc của họ đang góp phần làm thay đổi thế giới này. Điều đó có nghĩa là, họ cảm thấy mình là những nhân vật quan trọng.

Mọi việc diễn ra một cách chậm chạp. Dường như đã có sự dịch chuyển trong nhận thức, trong thái độ của mọi người, nhưng vẫn còn khá mơ hồ.

Bí quyết thứ hai
Phương pháp con hải ly

Thứ Bảy tuần sau đó, Andy nhìn trời rất kỹ để dự báo thời tiết trước khi cùng tôi đi về vùng ngoại ô. Anh lấy một chiếc lá, vò nát trong tay và ném vào không trung để những luồng gió nhẹ mang chúng đi xa. Sau đó anh quan sát những mảnh lá vụn dưới đất, và bằng một giọng hài hước, anh tuyên bố:

– Sắp có mưa dông rồi đấy. Ngày mai chúng ta sẽ tìm hiểu về Phương Cách Của Con Hải Ly.

– Chỉ dựa vào những chiếc lá nát vụn kia mà anh đã có thể dự báo tình hình thời tiết sao?

– Thì chị cứ để mà xem.

Đúng như dự báo của Andy, mưa bắt đầu rơi lúc 3 giờ chiều và ngày càng nặng hạt. Mưa liên tục suốt sáu giờ liền. Con sông bên cạnh nhà máy thường ngày vẫn trôi lững lờ, trong vắt giờ bỗng biến thành một dòng xoáy cuồn cuộn. Những trận mưa lớn như thế này thường diễn ra vào tháng chín hàng năm.

Trưa hôm sau, bầu trời đã trong xanh trở lại. Những tia nắng ấm áp rọi khắp cả thị trấn Walton.

– Gung Ho, bạn thân mến. – Andy chào khi tôi leo lên chiếc Harley.

– Gung Ho, bạn thân mến. Chúng ta đi thôi. – Tôi vừa đáp vừa cài mũ bảo hiểm.

Địa điểm của chúng tôi vẫn là ngôi nhà nhỏ trong khu rừng và Andy nhất mực phải dùng bữa trưa trước rồi mới nói đến Phương Cách Của Con Hải Ly.

– Chúng ta còn cả một buổi chiều kia mà.

– Nhưng anh hãy nhớ là chúng ta đang nắm giữ số phận của một nghìn năm trăm con người đó.

– Chị cứ yên tâm. Tôi biết điều đó mà.

Tôi gặm bánh sandwich và yên chí rằng mình sắp sửa có thêm một bí quyết nữa có thể cứu vãn tình hình tại nhà máy Walton số 2.

– Tôi đoán là sau khi ăn, anh sẽ lại đánh một giấc trên võng?

– Không, lần này thì chị nhầm rồi đấy. Chúng ta phải bắt tay vào việc ngay. Đã đến lúc phải đi khỏi nơi này rồi.

Chúng tôi đi xuyên qua khu rừng phía sau ngôi nhà. Theo con đường mòn, chúng tôi đến một khu khai thác gỗ bị bỏ hoang. Sau đó, chúng tôi rẽ phải, qua một đường mòn khác, dẫn đến một bờ hồ rộng lớn, tĩnh lặng.

Cơn mưa lớn đêm qua làm cho mực nước trong hồ dâng cao. Chúng tôi tìm cách đi vòng sang phía bên kia hồ, nơi có một cây cổ thụ phủ bóng mát xuống gần hết mặt hồ.

– Chúng ta tới nơi rồi. Nào, chị trèo lên chạc ba kia đi. Từ chỗ đó, chúng ta sẽ dễ dàng quan sát những chú hải ly làm việc. Cơn mưa lớn đêm qua nhấn chìm con đập mà chúng đã làm, nước tràn vào và làm hư hỏng "ngôi nhà" làm bằng nhánh cây và bùn của chúng đi mất.

Andy đưa cho tôi một chiếc ống nhòm. Chúng tôi ngồi bắt chéo chân và im lặng quan sát những chú hải ly xây lại "ngôi nhà" của mình.

– Bình thường, hải ly xây đập vào ban đêm, nhưng lần này chúng buộc phải làm việc này vào ban ngày vì cơn mưa đêm qua quá lớn. Chỗ ở của chúng ở đằng kia kìa. Lối vào tổ nằm bên dưới mặt nước. Phần nền lại ở trên mặt nước và nước chính là công cụ bảo vệ cửa ra vào của cái tổ. Ngay khi chúng ta muốn phá tổ của chúng, lũ hải ly sẽ nhanh chóng trượt xuống nước và bơi đi mất. Đó là lý do vì sao chúng phải nhanh chóng xây lại con đập để kiểm

soát mực nước.

– À, chúng cũng có chung một mục tiêu giống những con sóc hôm trước.

– Chị nói đúng đấy.

Tôi tiếp tục quan sát, hy vọng mình sẽ khám phá thêm những điều mới mẻ. Hình ảnh Già Morris cứ lởn vởn trong đầu tôi.

"Tôi nghe nói cô đã tổ chức khá nhiều cuộc họp. Tôi tin là cô sẽ cứu vãn được tình hình của nhà máy. Phải chiến đấu đến giây phút cuối cùng đấy nhé!" – Tôi không hiểu đó là những lời động viên hay nhắc nhở của Già Morris khi ông gọi điện cho tôi hôm thứ Sáu vừa rồi.

Một cái giật mạnh trên tay áo kéo tôi trở về thực tại. Một cái đầu màu nâu đang khuấy động mặt hồ. Lại có thêm ba cái đầu khác thò ra.

Thật may mắn cho những chú hải ly này. Mặt nước dâng cao giúp chúng dễ với tới các ngọn cây hơn. Chúng dùng răng cắn những ngọn cây đó, rồi lôi xuống nước và mang về sửa chữa "ngôi nhà" đã bị hư hại nặng. Nhiều lần, dòng nước xiết cuốn phăng những cành cây mà chúng đã khó nhọc lắm mới đặt được trên cái đập, nhưng dường như lũ hải ly không hề nản chí. Chúng lại kéo một cành cây khác đặt lên đó và cứ thế kiên trì cho đến khi đắp xong cái đập an toàn cho tổ của mình. Quả thật, những con hải ly cũng giống như loài sóc, hình như chúng không biết mệt mỏi.

Khi ngắm nhìn lũ hải ly làm việc, tôi gần như bị mê hoặc bởi sức dẻo dai và sự tập trung cao độ của chúng. Andy nói khẽ:

– Phương Cách Của Con Hải Ly trả lời cho câu hỏi: Ở đây, ai là người chỉ huy?

Chắc là con hải ly đầu đàn? Mà tôi đâu có thấy con nào là đầu đàn ở đây. Sau nửa giờ quan sát, tôi vẫn không tìm thấy điều gì mới mẻ cả. Tôi không hiểu chúng phân chia công việc với nhau ra sao. Lúc đầu, tôi nghĩ rằng mình sắp được học hỏi thêm một điều lý thú nào đó, nhưng rốt cuộc cũng chẳng có gì. Cuối cùng tôi đành chịu thua.

– Tôi cũng chẳng biết nữa. Dường như không có con nào chịu trách nhiệm chính cả!

– Nếu thế thì làm sao những con hải ly kia biết mình phải làm gì tiếp theo? – Andy vặn vẹo.

– Vậy là chúng có phân việc cho nhau? – Tôi hỏi.

– Chị đã hiểu rồi đó! – Andy thốt lên, và như một sự đồng tình, một con hải ly quẫy cái đuôi của mình trong nước và bốn con hải ly khác đồng loạt lặn xuống nước. – Ồ! Chúng lặn mất rồi. Có lẽ chúng không muốn chúng ta thì thầm mãi như thế này.

– Theo Phương Cách Của Con Hải Ly thì tự mình phải làm chủ công việc của mình, phải vậy không Andy?

Andy không trả lời tôi mà lại cho tay vào ba lô và rút ra một bức tượng. Thoáng nhìn là tôi có thể nhận ra ngay đó là bức tượng con hải ly của Andrew Payton. Bức tượng tạo dáng của một chú hải ly đứng kiễng hai chân sau lên trong khi ngậm một cái que, hình như là một nhành cây thì đúng hơn, tôi đoán vậy. Trên bức tượng đó, ông nội của Andy đã khắc dòng chữ:

Phương Cách của Con Hải Ly

CHỦ ĐỘNG KIỂM SOÁT VIỆC THỰC HIỆN MỤC TIÊU THEO CÁCH RIÊNG CỦA MÌNH

Andy nói:

– Mỗi con hải ly có những cách khác nhau để kiểm tra việc thực hiện mục tiêu của mình.

Andy giải đáp cặn kẽ hơn cho tôi hiểu:

– Nếu mọi người đều có Tinh Thần Làm Việc Của Con Sóc, nhưng ban giám đốc lại bắt họ phải làm việc theo mớ lý thuyết quản trị suông thì tổ chức đó sẽ không thể nào trở thành tổ chức của những Gung Ho được. Vấn đề nằm ở chỗ, phương cách làm việc của ban giám đốc không phù hợp với phương cách làm việc của các công nhân, và như vậy, người lao động sẽ không thể làm việc một cách hiệu quả như mong đợi. Không có gì giết chết triết lý Gung Ho nhanh bằng suy nghĩ hẹp hòi cùng sự nhỏ nhen, bần tiện trong thuật trị người.

– Thật hệt như tình trạng hiện nay của nhà máy Walton số 2! – Tôi thốt lên.

– Đúng vậy. – Andy không hề che giấu cảm nhận của mình. – Nếu

như lũ hải ly không đạt được mục tiêu của mình thì đó là do lỗi của một số con đang muốn áp đặt sự thống trị của mình lên đồng loại. Mỗi con hải ly đều nhận ra rằng mình có nhiệm vụ phải sửa cái đập và chúng làm việc theo sự phán xét tốt nhất của riêng mình.

Điều quan trọng là những con hải ly này cho rằng chúng đang làm điều cần phải làm chứ không phải vì chúng đang bị ra lệnh. Làm việc theo Phương Cách Của Con Hải Ly có nghĩa là những thành viên trong nhóm chủ động kiểm soát việc đạt được mục tiêu của mình.

– Phải chi mọi người ở nhà máy của mình cũng hiểu được điều này!

– Chị sẽ làm được điều đó. Hiện giờ, mọi người không thật sự cảm thấy mình là một thành viên của nhóm theo đúng nghĩa của nó. Họ buộc phải tuân theo mệnh lệnh, dù không hề muốn và cũng không hề thích. Chính vì thế mà họ không đạt được thành tích cao. Nhưng một khi chị tin và ủy quyền cho họ, khuyến khích họ đưa ra ý kiến cá nhân, chị sẽ nhìn thấy sự khác biệt ngay.

– Chẳng lẽ họ không biết mục tiêu hướng đến của nhà máy hay sao? – Tôi ngạc nhiên hỏi.

– Hoàn toàn không. Nhiệm vụ của chị, cũng như của bất kỳ người giám đốc nào, là chỉ cho mọi người biết ý nghĩa và giá trị của công việc họ đang làm. Chị phải biết mình đang ở đâu, hướng đến điều gì, đồng thời đảm bảo sao cho các cộng sự cũng tập trung vào mục tiêu chung đó. Chị phải biết xác định các giá trị và sử dụng nguồn lực đúng chỗ, biết giữ vững kỷ cương cũng như văn hóa công ty, biết hướng đến mục tiêu chung để vượt qua những rắc rối nhỏ nhặt...

Nhiệm vụ của mọi người là hoàn thành tốt trách nhiệm đối với công việc được giao. Hơn ai hết, chị là người biết rất rõ nhà máy đang hoạt động như thế nào và chính tinh thần trách nhiệm của mỗi người sẽ giúp chị vận hành nhà máy này một cách hiệu quả nhất.

Tôi cứ nghĩ Andy đã nói xong, nhưng anh vẫn tiếp tục với vẻ mặt đầy phấn khởi.

– Khi đã xác định các mục tiêu và giá trị then chốt, chị hoàn toàn có thể tạo ra một cuộc chơi, đặt ra các quy luật cần thiết cũng như bố trí đội hình tham gia. Các mục tiêu và giá trị cũng giống như

những đường biên, và nhiệm vụ của chị khi đó chỉ là quan sát. Điều quan trọng là chị phải cho mọi người biết rằng chị sẽ không còn ở trong sân khi cuộc chơi bắt đầu.

Hãy để mọi người tự chịu trách nhiệm về các quyết định cánhân và cảm thấy tự do với đường bóng của mình, miễn là họ không phạm luật chơi. Khi biết rằng mình được phép và không được phép làm gì, mọi người sẽ cảm thấy có trách nhiệm hơn. Bởi vì lúc đó họ hiểu rằng trước khi họ vượt khỏi những giới hạn cho phép, sẽ không có ai xen vào công việc của họ.

Suy nghĩ một lúc, tôi nói:

– Dù có đặt ra những giới hạn, nhưng nếu để mọi người tự quyết định tất cả thì có thể mọi chuyện sẽ rối tung lên...

- Không hẳn vậy, nhất là khi mọi người đang làm việc với nhau theo Tinh Thần Của Con Sóc. Có thể trong tổ chức của chị vẫn tồn tại những cá nhân không chịu tuân thủ quy tắc chung, nhưng không phải tất cả họ đều xấu. Bí quyết thật sự để trở thành một nhà quản lý thành công là khám phá khả năng giải quyết công việc của từng người và tìm cách tận dụng điểm mạnh của các hành vi tự nhiên đó. Tuy nhiên, trong thực tế lại có quá nhiều nhà quản lý làm theo cách ngược lại.

– Tôi thấy thực tế không đơn giản như anh nói...

– Chính xác. Khó nhất là trở thành một nhà quản lý ra những quyết định không mang tính áp đặt. Tất cả đều liên quan đến sự tự trọng. Khi đặt mình vào vị trí của mọi người, chị sẽ hiểu tại sao.

Những con hải ly bắt đầu trồi lên mặt hồ. Chúng tôi im lặng quan sát chúng tiếp tục thực hiện công việc của mình theo Phương Cách Của Con Hải Ly: mỗi cánhân tự kiểm soát kết quả mình làm, đúng việc và đúng cách.

Bỗng có tiếng động đâu đó. Một con hải ly dùng đuôi của mình báo động cho đồng loại. Thế là cả lũ vội chui tọt vào hang dưới mặt nước.

– Chúng ta về thôi. Trên đường về, tôi sẽ giải thích với chị thêm về bí quyết thứ hai này.

Chúng tôi dùng giấy gói bức tượng chú hải ly lại và cất vào ba lô của Andy. Tôi chẳng muốn rời nơi này chút nào, nhưng Andy hứa sẽ đưa tôi trở lại nơi này bất cứ khi nào tôi muốn.

Sau khi chúng tôi vòng qua bờ hồ và trở lại con đường đi ngang qua khu khai thác gỗ, vừa đi, tôi vừa suy nghĩ về điều Andy vừa nói:

– Thật là thú vị. Làm việc theo Tinh Thần Của Con Sóc đáp ứng nhu cầu của xã hội, trong khi làm việc theo Phương Cách Của Con Hải Ly lại đáp ứng nhu cầu của cá nhân.

– Còn một điểm nữa. Phương Cách Của Con Hải Ly góp phần xây dựng mối quan hệ của mỗi cá nhân đối với tổ chức. Và một khi đã hiểu được mối quan hệ này, chị cũng sẽ hiểu khía cạnh ngược lại, đó là mối quan hệ của tổ chức với các cá nhân.

– Đó là gì? – Tôi thắc mắc.

– Chị thấy những con hải ly đã cư xử với nhau như thế nào?

– Rất tốt.

– Chị thử nói rõ hơn được không?

– Khác với những con sóc, lũ hải ly hình như không bao giờ tranh giành với nhau. Nhìn những con sóc, tôi cứ nghĩ là do không có đủ hạt hướng dương cho cả bọn.

– Chắc chị vẫn thường nhận thấy vấn đề này trong các công ty, tổ chức. Dường như mọi người ai cũng muốn làm lãnh đạo, và thế là chẳng ai nghe ai, chẳng ai muốn phục tùng ai. Người nào cũng muốn chứng tỏ cái tôi và quyền uy của mình. Nhưng trong cộng đồng hải ly, dường như mỗi con hải ly không bao giờ cản trở công việc của đồng loại.

– Đúng vậy. Nếu một con hải ly đặt nhánh cây đúng chỗ thì những con khác sẽ để yên ở đó.

– Chính xác. Loài hải ly biết tôn trọng lẫn nhau. Chị không thể kiểm soát được công việc của mình nếu cứ bị người khác can thiệp. Chị thấy đấy, một con hải ly không bao giờ giấu giếm đồng loại của mình nếu nó có một nhánh cây tốt. Chúng luôn sử dụng tất cả những gì chúng có để hoàn thành công việc của mình. Chẳng có điều gì là bí mật ở đây cả.

Rồi Andy nói thêm:

– Chị nên nhớ: Mọi người chỉ thực sự kiểm soát tốt công việc của mình khi tổ chức biết tôn trọng họ. Nghĩa là, tư duy, cảm xúc, nhu

cầu cũng như mơ ước của họ phải được lắng nghe và tôn trọng.

Mỗi người chúng tôi lại tiếp tục đi và theo đuổi những suy nghĩ của riêng mình. Phương Cách Của Con Hải Ly có liên quan đến mối quan hệ giữa cá nhân với tổ chức và ngược lại. Mỗi cá nhân tự quản lý công việc của mình và chịu trách nhiệm về kết quả đạt được. Còn tổ chức phải cho phép, tạo điều kiện và khích lệ cá nhân làm điều đó. Bên cạnh đó, tư duy, cảm xúc, nhu cầu cũng như mơ ước của họ phải được lắng nghe và tôn trọng.

Đoạn đường trước mặt chúng tôi thật lầy lội – dấu vết do cơn mưa đầu mùa để lại. Vừa giúp tôi băng qua vũng bùn, Andy vừa nói tiếp:

– Trong Phương Cách Của Con Hải Ly vẫn còn một điều nữa để chúng ta học hỏi, đó là tính chất công việc mà lũ hải ly đảm nhiệm luôn mang tính khả thi cao. Chúng chỉ dùng cành cây và bùn để xây con đập và không hề mong đợi bản thân sẽ thực hiện một cái đập bằng bê tông. Ông nội tôi cho rằng, người quản lý giỏi là người biết tổ chức, phân chia công việc phù hợp với khả năng cũng như kinh nghiệm của từng người.

– Điều đó thì rõ rồi. – Tôi đáp.

– Ha ha... – Andy cười to. – Có thể chị cho là dễ hiểu, nhưng cứ thử nhìn lại những gì đang diễn ra ở nhà máy Walton số 2 mà xem. Chúng ta luôn mong đợi có được một sản lượng của mười giờ làm việc nhưng chỉ cho phép trả công cho tám giờ mà thôi. Chưa có ai và cũng chưa có bộ phận nào trong nhà máy này đạt được chỉ tiêu đó. Cho đến giờ, chúng ta vẫn chưa một lần tận hưởng cảm giác đạt được mục tiêu đề ra.

– Tôi sẽ xem xét chuyện này.

– Chắc chị cũng hiểu, nếu không đạt được như mong đợi, con người ta thường có xu hướng không thỏa mãn, hài lòng, và điều đó nhiều khi khiến họ trở nên bực bội, khó chịu. – Andy vừa nói vừa đá cục đất vào đống bùn như muốn nhấn mạnh quan điểm của mình. – Ngoài mặt họ làm ra vẻ mọi việc vẫn bình thường, nhưng trong thâm tâm họ hoàn toàn không phải vậy. Nếu sự đánh giá của chị không xứng đáng với sức lao động mà họ đã bỏ ra, thì chị đã làm tổn thương họ. Khi đó họ sẽ không dễ dàng quên điều đó.

Andy vẫn còn say sưa không dứt:

– Khi chị muốn nhân viên của mình thực hiện những việc mà họ chưa từng được huấn luyện thì đó cũng là lúc chị đang hủy hoại triết lý Gung Ho. Vậy mà, chị thấy đấy, ngân sách dành cho việc huấn luyện ở nhà máy này là bao nhiêu? Nói thật với chị nhé, chi phí mua văn phòng phẩm cho nhà máy trong một tháng còn cao hơn cả ngân sách huấn luyện nhân viên hàng năm đấy. Thật đáng xấu hổ! Ba năm về trước, khi đưa những chiếc máy dập mới vào vận hành ở khu H, may mắn lắm chúng tôi mới có được mấy cuốn sách hướng dẫn. Còn việc nâng cấp hệ thống máy vi tính ư? Tổ chức các khóa tập huấn ư? Đó chỉ là điều không tưởng ở nhà máy này.

– Vậy tôi nên làm như thế nào? Ngay cả khi mở các khóa tập huấn, rất có thể chúng ta cũng đang xúc phạm mọi người nếu chỉ mong đợi ở họ quá ít. Và ngược lại, như anh nói, đặt ra những yêu cầu cao quá mức cũng sẽ dẫn đến những điều tệ hại.

– Chị đừng quá kỳ vọng vào các giải pháp trung dung. Nếu chị đặt ra cho mọi người một nhiệm vụ nào đó mà với nó, họ có thể thực hiện một cách dễ dàng, có thể chị không đạt được mục tiêu khi áp dụng triết lý Gung Ho. Vì những gì dễ dàng sẽ khiến con người ta có cảm giác rằng họ không cần phải cố gắng nhiều lắm. Gung Ho là triết lý kêu gọi sự thách thức, sự nỗ lực và vươn lên không ngừng.

Những lời khuyên của Andy có vẻ phù hợp với kinh nghiệm của riêng tôi.

– Anh nói đúng. Tôi luôn cảm thấy thích thú khi phải đối mặt với những thách thức. Nhưng đó phải là những thách thức mà tôi tin rằng mình có thể giải quyết được. Như lúc này đây chẳng hạn. Tôi cảm thấy phấn khích và hăng hái hơn bao giờ hết. Vì tôi đang phấn đấu cho mục tiêu Gung Ho.

– Đó sẽ là một thách thức lớn đối với chị. Và tôi tin rằng chị có thể đảm đương được, với điều kiện là người ta không đóng cửa nhà máy. Trong cuộc sống, nhiều khi chị cần phải có tố chất của một gã cao bồi, hiếu thắng và sẵn sàng làm tất cả để chiến thắng.

Chúng tôi trò chuyện thêm được một chút thì về đến ngôi nhà của Andy. Trong khi chờ Andy lấy xe, tôi nhớ lại những điều mình vừa mới khám phá:

CHỦ ĐỘNG KIỂM SOÁT VIỆC THỰC HIỆN MỤC TIÊU THEO CÁCH RIÊNG CỦA MÌNH

1. Một sân chơi với đường biên rõ ràng.

2. Đó là nơi tư duy, suy nghĩ, nhu cầu và mơ ước của những người tham gia luôn được tôn trọng và được lắng nghe.

3. Ở đó, mọi người có cơ hội bộc lộ khả năng của mình cho dù sẽ phải gặp nhiều thách thức.

Công việc của tôi bây giờ là áp dụng thành công phương cách này vào thực tế trong vòng mười bốn tuần lễ! Tôi tự hỏi liệu bài học tiếp theo - Món Quà Của Con Ngỗng - có giúp đẩy nhanh tiến độ hơn không? Ngay khi Andy quay trở lại, tôi chia sẻ với anh những băn khoăn đó.

– Nó sẽ giúp chị rất nhiều đấy. Chúng ta sẽ tìm hiểu về Món Quà Của Con Ngỗng vào tuần lễ đầu tiên của tháng mười một.

– Lâu thế kia ư? – Tôi rên rỉ.

– Vào thời gian đó, loài ngỗng mới di chuyển từ Canada xuống đây. Anh nói với giọng hơi lạ, như thể muốn chế giễu tôi rằng "Người thành phố như chị thì biết gì về chuyện này".

– Nhưng tám tuần lễ nữa thì lâu quá! - Tôi lầu bầu.

– Tôi mất tới một năm cơ mà, chị không nhớ sao?

– Trong trường hợp xấu nhất, tôi sẽ bắt chước anh. Tôi sẽ ra đi trong tư thế ngẩng cao đầu. – Tôi vừa nói vừa nhìn Andy và mỉm cười.

Andy biết tôi đang rất lo cho số phận của nhà máy. Quả thật hôm nay, trên đường trở về thị trấn, tôi không vui như thường lệ.

– Chúng ta sẽ không thể chiến thắng nếu không có niềm tin. – Anh nói khi tôi xuống xe.

– Chúng ta có thể chiến thắng, Andy à. Vấn đề chỉ là thời gian. Tôi đã có Tinh Thần Của Con Sóc, Phương Cách Của Con Hải Ly. Nhưng thời gian thì lại quá hạn hẹp. – Tôi rầu rĩ.

– Chị có thể kiểm soát thái độ của mình, và thái độ của chị sẽ được phản ánh nơi những cá nhân khác. Nên nhớ rằng chị đang ngồi

trên lưng hổ rồi, không thể có con đường nào khác. Chị phải chiến thắng, đơn giản chỉ vậy thôi. Rất nhiều lần, khi áp dụng triết lý Gung Ho vào bộ phận thành phẩm của mình, tôi đã tưởng chừng như mình sắp ngã quỵ vì không thể chịu đựng được áp lực của trách nhiệm và công việc. Tôi là một kẻ đơn thương độc mã trong công việc của mình. Chẳng ai quan tâm đến những gì tôi làm, và đã có lúc tôi muốn buông xuôi tất cả vì sự phi lý đó. Nhưng tôi không còn lựa chọn nào khác một khi đã cam kết sẽ theo đuổi nó đến cùng.

– Tại sao anh lại quan tâm đến tôi thế, Andy? – Tôi lấy làm lạ.

– Đó là lời hứa của riêng tôi. Những người yêu dấu nhất của tôi đã đi xa, tôi phải làm điều gì đó có ý nghĩa cho mình và cho họ. Nếu cứ mãi buồn chán với hoàn cảnh của riêng mình, có thể giờ đây tôi không còn trên cõi đời này nữa. Tôi phải làm điều gì đó cho những người xung quanh mình. Rồi khi ông tôi mất, tôi nhận ra rằng tôi là cháu nội duy nhất của ông và trách nhiệm của tôi là phải truyền lại Gung Ho cho hậu thế.

Những lời nói của Andy xua tan mọi hoài nghi, do dự trong tôi. Giờ đây tôi cảm nhận rất rõ mình đã là một phần của triết lý Gung Ho.

– Chúng ta cùng phấn đấu nhé. – Giọng tôi tỏ ra vô cùng hân hoan và phấn khích.

– Gung Ho, bạn thân mến. – Andy đáp.

– Gung Ho, bạn thân mến. – Tôi mỉm cười đáp lại.

Như thường lệ, Andy nổ máy phóng đi và không ngoái đầu nhìn lại.

Sáng thứ Hai, tôi thức giấc và ngắm nhìn di chuyển qua khỏi bức tường rào của khu vườn. Rồi tôi nhớ đến một câu nói mà tôi rất thích "Cảm ơn đời mỗi sớm mai thức dậy. Ta có thêm ngày nữa để yêu thương".

Đọc to lên xem nào. Tôi tự nhủ. Và tôi hét to câu nói ấy một lần nữa. Đấy thấy chưa! Mọi thứ đã tốt hơn rồi đấy.

Trên đường đến văn phòng, tâm trạng của tôi thật phấn chấn. Lát

nữa đây, tôi sẽ viết lại những điều đó vào bảng ghi chú của mình và chia sẻ với mọi người trong buổi họp trưa nay.

Khi cuộc họp bắt đầu, tôi vào đề ngay:

– Hôm nay, tôi muốn mọi người suy nghĩ về câu hỏi sau: "Chúng ta sẽ làm thế nào để đạt được mục tiêu của mình?".

Các giám đốc bộ phận thắc mắc nhìn nhau. Thấy vậy, tôi nói tiếp:

– Các anh chị đừng lo. Tôi muốn chia sẻ với mọi người một bí quyết giúp chúng ta đạt được mục tiêu chung.

Mọi lo âu dường như biến mất hẳn trên gương mặt của mười bảy vị giám đốc bộ phận. Họ không còn bị săm soi bởi những câu thách đố của tôi. Những vết nhăn trên trán không còn nữa. Tôi tiếp tục nói ra những lời lẽ hùng hồn nhất từ trước đến giờ. Lẽ ra, tôi không nên làm như thế nhưng sớm hay muộn thì tôi cũng sẽ phải nói ra những điều đó.

– Đây là kế hoạch của tôi. Các anh tự đặt ra mục tiêu cho bộ phận của mình. Hơn ai hết, các anh là người hiểu rõ tình hình bộ phận mình nhất. Bởi vậy, các anh sẽ có toàn quyền quyết định công việc của mình, đồng thời chịu trách nhiệm về những điều đó. Nhưng tôi cũng có một đề nghị. Nhân viên dưới quyền của các anh thường hiểu rõ tình hình công việc của nhóm họ, chắc chắn là hơn hẳn các anh. Cho nên, hãy biết sử dụng sức mạnh của tập thể, biết lắng nghe, tiếp nhận ý kiến. Hãy tin rằng những ý tưởng và kế hoạch mà họ đưa ra sẽ giúp các anh điều hành và quản lý công việc tốt hơn.

Tôi biết ở nhà máy này chưa từng tham vấn ý kiến của công nhân và mọi người ở đây sẽ khó chấp nhận điều này. Nên tôi bèn đi thẳng vào vấn đề trước khi họ kịp đưa ra những ý kiến phản bác:

– Hôm trước, tôi đã nói với các anh về Tinh Thần Của Con Sóc rằng công việc có ý nghĩa hay không đều dựa trên sự hiểu biết thực sự của chúng ta. Tất cả các mục tiêu chung, những kế hoạch, quyết định cũng như hành động của chúng ta đều dựa trên giá trị của công việc. Hôm nay tôi muốn kể cho các anh nghe về Phương Cách Của Con Hải Ly. Tinh Thần Của Con Sóc chỉ có giá trị khi nó được thực hiện theo Phương Cách Của Con Hải Ly. Các anh thử quan sát những điều tôi viết trên bảng ghi chú kia xem.

Tôi không mong đợi tất cảmười bảy vị giám đốc bộ phận kia ủng hộ ý kiến của tôi. Vậy mà họ đã lắng nghe tôi bằng sự quan tâm

thực sự. Tất cả đều đồng ý sẽ tham vấn ý kiến của các nhân viên. Tôi không biết mọi chuyện sẽ như ý hay không nhưng tôi thấy vui khi nhìn nét mặt của họ. Rất có thể chỉ trong sáu tháng còn lại, họ sẽ là những đồng minh tích cực của tôi.

Trong lần gặp nhau vào ngày thứ Bảy kế tiếp, tôi và Andy quyết định sẽ đưa mười bảy vị giám đốc đến tham quan bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm. Cho đến tận bây giờ, tôi vẫn còn ngạc nhiên về những điều đang diễn ra ở nhà máy Walton số 2 này. Mười bảy vị giám đốc bộ phận đó mỗi ngày vẫn ra vào một nơi đáng ra sẽ là bộ phận mẫu mực nhất, vậy mà dưới sự điều hành của họ, nơi này hiện là những bộ phận yếu kém nhất. Thế mà họ chẳng bao giờ chịu tìm hiểu điều gì đang diễn ra ở bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm và làm thế nào để áp dụng điều đó cho bộ phận của mình.

– Tôi vẫn có cảm giác rằng, hình như giữa anh và các vị giám đốc ở đây có một khoảng cách vô hình nào đó. – Có lần tôi đã nói với Andy như vậy.

– Tôi cũng không biết nữa. – Andy nói trong sự ngờ vực.

Có thể Andy nói đúng. Các vị giám đốc bộ phận này dường như không nhìn thấy được điều gì ngoài phạm vi văn phòng của mình. Thật lòng mà nói, họ là những người đáng thương hơn là đáng giận. Đối với họ, ánh sáng trong văn phòng không đủ giúp họ nhìn thấy những sự việc đang diễn ra trong bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm!

Trong buổi họp sáng thứ Hai, để thu hút sự tập trung của mọi người, tôi lấy giọng trịnh trọng:

– Hôm nay tôi sẽ thông báo đến các quý vị một tin lành và một tin dữ. Chúng ta sẽ nói về tin dữ trước.

Lời thông báo của tôi lập tức gây được sựchú ý của họ. Mười bảy cặp mắt nhìn tôi chờ đợi.

– Nếu chúng ta không nỗ lực thật sự để tăng năng suất và lên kế hoạch cắt giảm chi phí trước thời hạn cuối năm nay, văn phòng trung tâm sẽ quyết định đóng cửa nhà máy của chúng ta đấy.

Những cặp mắt nhìn nhau ngơ ngác. Rồi những câu hỏi lần lượt xuất hiện. Căn phòng trở nên huyên náo hơn. Tôi giơ tay ra hiệu họ im lặng:

– Còn đây là tin tốt lành. Tất cả chúng ta phải hành động để cứu vãn tình hình nhà máy và trọng trách của chúng ta là phải tìm mọi cách để tăng năng suất. Không có gì là quá sức cả. Những người khác làm được điều đó thì chúng ta cũng không có lý do gì mà không làm được. Thiết bị của chúng ta tốt, lương bổng của chúng ta khá cao. Chúng ta chỉ gặp rắc rối ở ngay trong chính bản thân mỗi chúng ta. Hoặc chúng ta phải cố gắng giải quyết vấn đề này trước lễ Giáng sinh, hoặc chúng ta sẽ phải ra đi. Không còn lựa chọn nào khác.

Lập tức những lời phản đối, chỉ trích, phán xét, đổ lỗi cho nhau vang lên. Một lần nữa tôi yêu cầu họ giữ trật tự.

– Tôi cũng có một tin tốt lành khác nữa cho các quý vị đây. Ở Nhà máy Walton số 2 chúng ta có một bộ phận đạt năng suất cao nhất trong toàn hệ thống: đó là bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm. Sao chúng ta không học hỏi kinh nghiệm của họ?

Không có những cái nhìn lảng tránh, không có những cái đầu cúi gằm xuống. Mà chỉ là sự im lặng. Và tôi quyết định xem đó là một dấu hiệu tốt. Tôi thử thuyết phục thêm một lần nữa:

– Thật ra chúng ta đã bắt đầu làm việc đó rồi. Tôi đã giới thiệu hai trong ba bí quyết của bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm, đó là: Tinh Thần Của Con Sóc và Phương Cách Của Con Hải Ly. Các anh suy nghĩ gì về những bí quyết này?

Một sự im lặng nặng nề bao trùm lấy căn phòng.

– Có ai trong số các anh đã từng đến bộ phận thành phẩm?

Không ai lên tiếng. Không ai trong số họ biết rằng đây là bộ phận có năng suất cao nhất trong hệ thống ba mươi hai nhà máy. Mười bảy vị giám đốc bộ phận kia đều nắm giữ cương vị điều hành nhưng không có ai nắm được tình hình diễn ra trong nhà máy.

"Được rồi, tôi sẽ chỉ cho các anh chị thấy." Tôi thầm nghĩ.

– Mỗi cá nhân trong bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm là một Gung Ho và trước lễ Giáng sinh năm nay, tất cả mọi người trong nhà máy Walton số 2 này đều sẽ trở thành những Gung Ho thực thụ. Điều đó nghe có vẻ khó nhưng thật ra chúng ta có thể làm được.

Theo kế hoạch, tôi phải ngừng ở đây và đưa mười bảy vị giám đốc đến bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm, nhưng tôi lại cảm

thấy mình cần phải giải thích thêm để họ rõ:

– Tôi biết chúng ta không còn nhiều thời gian nữa, nhưng chúng ta đã có bài học từ con sóc và hải ly. Chúng ta sẽ phải cố gắng hết sức mình. Ban lãnh đạo từng nghĩ chúng ta không thể làm được điều gì đó cho ra hồn. Họvẫn dự đoán rằng nhà máy Walton số 2 sớm hay muộn rồi cũng sẽ phá sản. Nhưng tôi không nghĩ như vậy. Chúng ta có thể làm cho nơi này thay đổi hoàn toàn và điều đó không có gì quá sức hay quá phức tạp.

Andy từng nói rằng đôi khi sự sợ hãi có thể làm cho mọi người xích lại gần nhau. Khi đối mặt với sự thật, các vị giám đốc dường như nhận ra rằng họ đang có chung một niềm kiêu hãnh và chung một kẻ thù. Tinh Thần Của Con Sóc đã tạo ra niềm kiêu hãnh đó. Còn đánh giá của ban lãnh đạo chính là tác nhân hình thành kẻ thù chung của tất cả mọi người. Ngay khi vừa dứt lời, tôi đã có thể cảm nhận được sự chuyển đổi thái độ trong phòng họp. Có thể mười bảy cá nhân cốt cán của nhà máy này sẽ trở thành một đội Gung Ho.

Andy sẽ hướng dẫn mười bảy vị giám đốc tham quan bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm.

Chúng tôi đi bộ qua bãi đậu xe đến tòa nhà D, một chuyến đi mà mười bảy vị giám đốc này chưa bao giờ làm. Chúng tôi gặp Andy ở phía ngoài, sau lưng anh là cánh cửa đóng chặt.

– Tôi cho rằng chị Sinclair đã nói quá về bộ phận của tôi. – Anh hắng giọng.

Ai nấy cũng tỏ vẻ ngạc nhiên.

– Một lúc nào đó, các anh chị thử quan sát phân xưởng này mà xem. Có quá nhiều người làm việc không hiệu quả. Và chúng ta đang xích chân họ vào các cỗ máy với hy vọng là việc làm đó sẽ giúp tăng năng suất làm việc.

Khoảng phân nửa các giám đốc bộ phận tỏ ra bối rối. Phân nửa còn lại có vẻ như sẽ bỏ phiếu thuận hành động trên.

– Quý vị nhớ chú ý bước chân. – Andy nói khi đi về phía cửa. – Nền nhà rất trơn và nhiều bóng đèn bị cháy chưa kịp thay.

Andy đã đề cập đến những vấn đề rất điển hình của nhà máy. Mười bảy vị giám đốc bộ phận như biết trước những gì họ sẽ nhìn thấy. Thế nhưng sự thật trước mắt làm họ sững sờ thật sự.

– Ở đây giống văn phòng hơn là nhà máy. – Một giám đốc bộ phận thốt lên.

Phân xưởng tràn ngập ánh sáng xuyên qua những chiếc cửa sổ mở toang. Màu xanh của những chậu cây trang trí trên tường làm cho không gian trở nên mát mẻ hơn. Thú vị thật!

Không có hình ảnh dầu nhớt vương vãi khắp nơi! Không có tình trạng bừa bộn như vẫn thường thấy ở những nơi khác! Bảng kế hoạch công việc được cập nhật thật chi tiết! Và những con người ở đó mới thú vị làm sao! Tất cả khoảng một trăm nhân viên cả nam lẫn nữ đều mặc sơ mi đồng phục màu đỏ sáng!

Bộ phận thành phẩm đã tạo ra một ấn tượng rất tốt cho các vị giám đốc bộ phận khi đến đây. Mọi nhân viên nơi đây đều tỏ ra rất tinh anh và chính xác trong từng thao tác. Bạn có thể cảm nhận được một sức mạnh lan tỏa khi quan sát họ làm việc.

Trong khi mười bảy nhà điều hành của tôi ngạc nhiên quan sát thì tôi cảm thấy hơi buồn cười. Chuyện này đã tồn tại từ lâu, ngay trước mũi họ, vậy mà họ không hề hay biết.

Đã có lần Andy nói với tôi rằng sự bỏ rơi, quên lãng đôi khi lại là một thuận lợi lớn. Bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm này đã bị lãng quên như vậy đó. Không ai quan tâm đến sự nỗ lực của những con người ở đây, ngay cả ông Giám đốc bộ phận đáng kính. Tôi tự nhủ, nếu như các vị giám đốc quản lý mọi người quá chặt chẽ, sát sao, có thể những con người như Andy đã không có cơ hội để biến bộ phận thành phẩm này thành bộ phận của những Gung Ho thực thụ được. Thật là ngược đời!

– Bộ phận này không hề giống với bất kỳ bộ phận nào trong nhà máy này, nếu có chăng thì đó cũng chỉ là một sự tình cờ. – Một Giám đốc bộ phận đứng gần Andy nói.

– Không hẳn thế đâu, thưa ông. Khi tiếp nhận bộ phận này, tôi rất thất vọng vì sự rệu rã, bẩn thỉu ở đây. Tôi đã phải mạnh tay sa thải những cá nhân vô kỷ luật, vô trách nhiệm. Cũng y hệt tình trạng hiện nay tại các bộ phận khác thôi.

Ngừng một lát, anh nói thêm:

– Tôi đã phải lăn lộn với công việc nơi đây, cùng với các công nhân của mình. Rồi chúng tôi cùng nhau áp dụng triết lý Gung Ho.

Mười bảy cặp mắt chăm chú nhìn Andy như muốn nuốt lấy từng

lời.

– Lý do chính khiến tôi mất ăn mất ngủ – đó là chất lượng sản phẩm của chúng ta quá kém, còn các công nhân lại bị đối xử quá tệ.

Rồi anh nói thêm:

– Tất cả sẽ khác đi chỉ khi nào các anh chị và công nhân của các anh chị dám thay đổi.

Andy đã nói rất đúng. Bản thân tôi cũng phải thay đổi. Tôi phải cư xử với các giám đốc bộ phận tốt hơn. Làm sao có thể trông đợi điều gì mới mẻ nếu tôi cứ tiếp tục đối xử với họ như trước giờ vẫn vậy? Tôi không có ý nói sẽ thay đổi ngay lập tức, nhưng tôi tự hứa với lòng rằng kể từ bây giờ mình sẽ cố gắng.

Andy tiếp tục:

– Thay đổi có nghĩa là phát triển những thói quen mới để thay thế cho cái cũ.

– Anh có thể cho chúng tôi một ví dụ không, Andy? – Tôi hỏi, lấy làm lạ vì cách diễn giải của Andy, lòng tự hỏi bản thân cần phải thay đổi như thế nào trong cách cư xử của mình.

– À, đó là cách chúng ta khởi đầu một ngày làm việc của mình. Trước đây, mọi người thường uể oải bước vào nhà máy, chẳng ai nói với ai câu nào, thi thoảng lắm mới có được một nụ cười xã giao. Tinh thần có ảnh hưởng rất nhiều đến kết quả làm việc, do vậy chúng ta nên thay đổi một chút.

Khi ngừng đi bộ lại quanh ở các phòng khu sản trực xuất, và nói chúng chuyện tôi với những công nhân đang trực ca ở đó. Họ chia sẻ với chúng tôi về những thành quả của mình, Người này tiết kiệm được bảy phút so với quy trình vận hành trước đây. Người kia hoàn tất bảng phân tích thống kê các thể tích tối ưu của bình chứa để duy trì quá trình mạ điện. Còn một người nữa vừa mới kết thúc công việc bảo trì dự phòng cho toàn hệ thống.

Tất cả họ đều có một ngày làm việc thật ý nghĩa. Các chỉ tiêu sản xuất luôn được cập nhật đến từng người. Quy định ở đây là những thông tin chung cần phải chia sẻ kịp thời – thông qua bảng kế

hoạch sản xuất.

Andy còn cho biết thêm:

– Đối với chúng tôi, thông tin đóng một vai trò rất quan trọng. Tôi muốn cả nhóm cùng đưa ra quyết định và cùng chịu trách nhiệm về những quyết định đó. Mọi người đều có quyền như nhau.

Trước khi rời bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm, tôi chọn ngẫu nhiên một thành viên trong bộ phận của Andy và hỏi:

– Cóvẻnhư mọi người ởđây đang làm việc rất cật lực?

– Không hẳn thế đâu ạ, vì khi được làm một công việc mà mình yêu thích thì chẳng thể gọi đó là cực nhọc. – Người đàn ông trung niên đáp. – Trước đây, khi còn làm việc ở nơi khác, tôi làm còn cực hơn nhiều. Còn ở đây, tôi đã gắn bó năm năm nay, và tôi không nghĩ rằng mình đang vất vả.

– Theo anh, điều gì đã tạo ra sự khác biệt đó?

– Chính là nhờ triết lý Gung Ho. Chúng tôi làm việc với tinh thần của những Gung Ho. Ở đây, tôi hiểu được ý nghĩa của công việc mình làm và ý thức được tầm quan trọng của nó.

– Ngoài ra còn gì nữa không?

Người đàn ông suy nghĩ một lát rồi đáp:

– Còn nhiều đấy. Chẳng hạn, ở đây chúng tôi được tôn trọng đúng mức. Hai mươi người chúng tôi làm việc với nhau rất nhịp nhàng và điều hành bộ phận này như một doanh nghiệp riêng. Chúng tôi chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm của mình, cam kết giao hàng đúng hẹn và chăm sóc khách hàng rất chu đáo. Còn ở chỗ làm việc trước đây, tôi bị gã đốc công bốp chát ngay vào mặt khi đưa ra ý kiến cải tiến công việc "Không ý kiến gì cả, cứ làm theo chỉ định của tôi".

Chợt có tiếng còi hiệu vang lên, kèm theo một tiếng loa thông báo "Giao lô hàng M317 trị giá 12.750 đô-la đúng hạn".

Những lời chúc tụng xôn xao từ văn phòng phân xưởng. Các vị giám đốc nhìn nhau thắc mắc.

– Có chuyện gì vậy? – Tôi hỏi thay cho mọi người.

– À, đó chính là điều mà tôi sắp nói với quý vị. Sự khác biệt duy

nhất giữa bộ phận này với những bộ phận khác chính là dòng chảy không ngừng của những điều tích cực nhất. Sở dĩ mọi người nghe thấy những lời chúc tụng xôn xao là bởi chúng tôi đã giao lô hàng M317 đúng hẹn. Thành quả đó sẽ đem về cho nhà máy 12.750 đô-la.

Sự chia vui về doanh số chỉ là một phần. Điều quan trọng nhất chính là ai nấy cũng đều vui vẻ và hài lòng. Tháng nào chúng tôi cũng tổ chức thi đua giữa các đội và Andy luôn có mặt trong các buổi trao giải. Vào ngày sinh nhật của bất kỳ thành viên nào, chúng tôi đều mua một chiếc bánh và cùng ăn, cùng hát trong lúc giải lao.

Những điều này thật giản dị, nhưng tôi rất thích và luôn mong đến ngày sinh nhật của mình.

Người đàn ông ngừng nói nhưng chúng tôi cảm nhận được tâm trạng của ông. Hình như ông đang muốn nói thêm rằng:

– Ở chỗ làm cũ, tôi PHẢI đi làm, còn ở đây tôi MUỐN đi làm.

Câu nói này nghe qua tưởng chừng thật đơn giản, nhưng thật ra lại chẳng hề đơn giản chút nào.

Cùng với mười bảy vị giám đốc bộ phận, chúng tôi rời khỏi bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm và suy nghĩ về những điều vừa được mắt thấy, tai nghe. Giờ đây tôi hoàn toàn tin rằng, nếu bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm đã thành công với triết lý Gung Ho, không có lý nào mà tất cả các bộ phận khác trong nhà máy lại không làm được.

Đó là tuần làm việc có năng suất cao nhất, nhờ áp dụng Tinh Thần Của Con Sóc và Phương Cách Của Con Hải Ly. Nhưng sau đó thì không! Tất cả lại trở về như cũ. Chúng tôi đang đứng trước một sự trì trệ quá lớn. Trong bối cảnh đó, chúng tôi vẫn vững tin bởi: thứ nhất, chúng tôi muốn chứng minh cho văn phòng trung tâm thấy rằng họ đã sai. Những người nắm quyền ở đó đã không hiểu nhân viên của họ. Thứ hai là ý tưởng "ngẩng cao đầu" đã bắt đầu xuất hiện trong suy nghĩ của các vị giám đốc bộ phận. Thứ ba làlòng tin vào phép lạ. Chúng tôi đang cầu nguyện một phép lạ sẽ trở thành hiện thực.

Giờ tích đây, cực suy như nghĩ trước. của Tôi tôi cũng lo lắng không khi thời còn gian trôi qua một cách nhanh chóng và thời hạn cuối cùng ngày một đến gần hơn. Hiểu được tâm sự của tôi, Andy động viên:

– Những gì đang diễn ra cho thấy mọi người đã xác định được quyền hạn và trách nhiệm của mình – điều mà trước giờ họ còn rất mơ hồ. Khi đó họ sẽ tự tin hơn khi đưa ra những quyết định quan trọng. Và tất cả những gì chúng ta cần bây giờ là thời gian.

Như thường lệ, thứ Bảy nào tôi và Andy cũng chuẩn bị xem thứ Hai tuần tới tôi sẽ chia sẻ điều gì với mọi người. Hầu như tất cảmọi người làm việc ở nhà máy đều ít nhiều bị cuốn vào dự án của chúng tôi. Tinh Thần Của Con Sóc cùng niềm tự hào kiêu hãnh là một Gung Ho đang được lan tỏa đến từng bộ phận, từng con người.

Việc phân công công việc theo năng lực, tuy nhiên vẫn tạo ra những thử thách nhất định để tạo cảm hứng và để nâng cao khả năng của từng người bắt đầu được áp dụng. Mọi người đều cho rằng đó là ý tưởng hay và vấn đề còn lại là cân nhắc thời điểm bố trí lại nhân sự cũng như phân chia khối lượng công việc sao cho hiệu quả.

Trước những thách thức mới mẻ phía trước, tôi tạo điều kiện cho mọi người nâng cao năng lực làm việc, bổ sung các nghiệp vụ còn thiếu... Riêng bản thân tôi cũng bắt đầu biết tôn trọng ý kiến của các giám đốc bộ phận hơn. Tôi chợt phát hiện ra rằng khi được khích lệ, mọi người cũng rất cố gắng và tỏ ra có khả năng hơn. Đó chính là kết quả tích cực đầu tiên từ sự cam kết trở thành một tập thể của những Gung Ho.

Thứ Sáu, tôi ngồi trong văn phòng của mình và suy nghĩ miên man về nhiều điều. Tôi đoán Già Morris chắc cũng đang ngồi trong văn phòng và nghĩ về những điều mà tôi đang nghĩ.

– Dời cuộc họp cuối năm sang ngày 15/12. – Đó là lời của Già Morris trong điện thoại. Ông ta biết cách chơi trò ú tim trong điều hành và sử dụng quyền lực, và tôi đã quá quen với điều này.

– Tốt thôi, thưa ông. Chúng tôi đã bắt đầu có được những con số sáng sủa hơn trước. Đến cuối tháng mười hai, chắc chắn chúng sẽ còn tốt hơn nữa.

– Tôi nghi ngờ điều đó đấy. – Ông ta làu bàu.

Ông già Morris có hai người bạn thân cũng làm việc trong hệ thống nhà máy Walton, nhưng ông ta đối xử với họ chẳng khác gì so với các giám đốc nhà máy khác. Tuy nhiên, theo lời đồn đại của nhiều người thì tính khí ông ta đôi lúc có hơi thất thường và những ai làm việc với ông ta thường phải là những người có thần kinh thép. Nhiều vị giám đốc đã từng mất ăn mất ngủvì áp lực công việc, vì phải đối phó với những yêu cầu hết sức gắt gao của ông ta.

Chợt Andy điện thoại cho tôi:

– Thời tiết đang lạnh dần ở phương bắc. Đã đến lúc chúng ta cần phải tìm hiểu bài học Món Quà Của Con Ngỗng.

– Ồ! Hay quá, Andy. Đó là điều mà tôi đang mong đợi từng ngày. – Và tôi kể cho anh ta nghe về cú điện thoại của Già Morris.

– May mà chị đã không kể cho ông ta về kế hoạch mà chúng ta đang thực hiện. Nếu ông ấy biết rằng phải đến mùa hè năm sau chúng ta mới có thể chứng minh được mọi việc bằng thực tế... Ông ấy mà biết được thì có lẽ xôi hỏng bỏng không mất.

– Nếu không thành công, chúng ta sẽ cùng nhau ra đi trong tư thế "ngẩng cao đầu", đúng không Andy? – Tôi đùa.

– Tất nhiên rồi. Bảy giờ sáng ngày mai, tôi sẽ đón chị nhé? Chúng ta sẽ đi bằng xe tải chứ không dùng xe máy nữa.

– Tôi sẽ đợi anh.

Bí quyết thứ ba
Món quà của con ngỗng

Đúng bảy giờ sáng hôm sau, xe của chúng tôi rời khỏi thị trấn Walton. Andy cho biết địa điểm mà chúng tôi sẽ đến là đầm lầy Hutchison cách thị trấn khoảng năm mươi ba dặm. Chúng tôi chở theo một chiếc xuồng khá lớn. Giờ thì tôi đã hiểu tại sao lần này Andy lại đi bằng xe tải. Trời âm u và lạnh. Trong khoang xe Andy có một phích cà phê và một ít bánh rán. Kể ra, với thời tiết như thế này thì quả thật tôi thích ngồi trong xe tải hơn xe máy nhiều.

Khi chúng tôi tiến về phía tây, mặt trời đã ló dạng phía chân trời và phát ra thứ ánh sáng hồng hồng, tim tím bao phủ lên vạn vật. Trên cánh đồng, từng đoàn gia súc nối đuôi nhau gặm cỏ. Tôi sinh ra và lớn lên ở thành phố, nhưng trong khung cảnh hữu tình như thế này, tôi bỗng cảm thấy mình gần gũi với nông thôn hơn. Tay tôi nắm quanh tách cà phê nóng và mong sao con đường cứdài ra mãi.

Một giờ sau, xe chúng tôi vượt qua tấm biển hiệu: "Khu Bảo Tồn Đầm Lầy Hutchison. Cấm Săn Bắn".

– Ở đây có rất nhiều ngỗng cho chị khám phá.

Andy nói đúng. Anh chỉ cho tôi thấy một đàn ngỗng đang bay hình chữ V phía xa xa. Lúc đó, xe của chúng tôi vừa đến bờ đầm. Cơ man nào là ngỗng. Chỉ mấy phút trước đây thôi, tôi còn muốn ngồi trên xe và cứ chạy như thế mãi. Còn bây giờ, tôi thấy tỉnh táo hẳn vànóng lòng được biết bí mật thứ ba của ông nội Andy: Món Quà Của Con Ngỗng.

Andy kéo chiếc xuồng xuống nước, mặc áo phao cho tôi và chỉ tôi cách leo lên xuồng bằng cách chống mái chèo qua mép xuồng để giữ thăng bằng. Mặt trời đã lên cao. Bầu trời quang đãng không một gợn mây.

Đẳng mũi xuồng, Andy nhẹ nhàng chèo vào giữa đầm. Lau sậy tẻ ra và nằm rạp xuống hai bên. Những hạt hương hồ chín vào mùa thu vỡ tung khi chúng tôi chạm đến và nổi lềnh bềnh trên mặt nước, để lại những cái cuống màu nâu đầy sẹo trắng. Những chiếc cánh lóe đỏ khi những con chim két hốt hoảng chuyền từ cây này qua cây khác. Khi chúng tôi đi sâu vào đầm, đám sương mù lơ lửng trên mặt hồ tan biến dần và nước trở nên ấm hơn.

Đi qua hết đám cỏ nước, chúng tôi đến một khu vực rộng rãi, thoáng đãng – cứ như có một cái hồ nữa bên trong cái đầm này. Andy chèo xuồng vào vùng nước trống đó và sắp đặt những con ngỗng mồi – những bức tượng ngỗng mà ông nội của anh đã khắc.

Xong đâu vào đấy, Andy lui xuồng vào đám sậy. Qua đám cỏ nước và cây hương hồ, chúng tôi có thể nhìn thấy những con ngỗng mồi, mỗi con được neo bằng một sợi dây có vật nặng.

– Hai mươi năm trước, đầm này bị khô cạn hoàn toàn. Công ty Ducks Unlimited đã đến đây và đầu tư gần một triệu đô-la để phục hồi nó. – Andy kể cho tôi trong khi nằm xuống lòng xuồng và gối đầu lên mái chèo.

Một đàn ngỗng khác cũng bay theo hình chữ V sà thấp xuống mặt nước. Chắc là chúng đã nhận ra những con mồi của chúng tôi không phải là chim thật nên lại bay đi.

– Tại sao chúng không đậu xuống? Chúng không thích con mồi của ông nội hay sao? – Tôi đùa Andy.

– Ai mà biết được?

Dường như muốn phản đối câu nói đùa của tôi, những con ngỗng quay trở lại và hướng về phía chúng tôi. Lần này chúng bay thẳng đến chỗ chúng tôi đang ngồi. Những chiếc cánh hướng ra trước để phanh trong khi những cái chân dẹt đưa ra và đáp xuống mặt hồ, làm nước bắn tung tóe.

– Không thể tin được là chúng lại lớn đến vậy. – Tôi buột miệng thốt lên.

Những con ngỗng hình như không quan tâm đến câu nói vừa rồi

của tôi, nhưng khi tôi chỉnh lại tư thế ngồi, chúng hoảng hốt bay lên và bắt đầu kêu la. Một buổi nhạc rock cũng không ồn ào đến thế.

– Chúng có hơi ồn ào thật.

– Chúng còn ồn ào hơn cả tiếng xe ô tô trên xa lộ trong giờ cao điểm. – Tôi đùa.

Andy gợi ý:

– Theo chị, chúng kêu la về cái gì vậy?

Tôi bối rối vàmạo muội:

– Chúng nói chuyện với nhau phải không?

– Đúng. Vậy chị có biết chúng đang nói về điều gì không?

Những con sóc chí chóe với nhau rằng phải thu gom những hạt hướng dương để dự trữ cho mùa đông sắp tới. Lũ hải ly đập đuôi để phân chia công việc cho nhau. Còn những con ngỗng này thì sao? Vài phút sau, có một đàn ngỗng khác bay đến. Ắt hẳn đây không phải là những lời cảnh báo! Ban nãy, khi vỗ cánh bay đi bọn chúng kêu la. Bây giờ, khi đáp xuống, bọn chúng cũng kêu la. Những tiếng kêu rất giống nhau.

Tôi nhận thấy rằng, thi thoảng con ngỗng đầu đàn bay lùi lại để một con ngỗng khác bay lên dẫn đầu nhưng lúc nào bọn chúng cũng bay theo hình chữ V.

– Chúng đang gửi đi một thông điệp nào đó, phải không Andy? Nhưng chắc chắn đó không phải là những lời cảnh báo.

– Nếu không phải là những lời cảnh báo thì là gì?

– Lời chúc mừng ư?

– Chúng đang khích lệ nhau đấy.

Tôi tập trung lắng nghe những tiếng kêu của bầy ngỗng. Những tiếng kêu khích lệ và động viên nhau. Vì từng là đội trưởng nhóm cổ vũ ở trường trung học nên tôi hiểu rất rõ cường độ âm thanh của những tiếng kêu nhiệt tình đó.

Andy lấy ra một bức điêu khắc trên đó có dòng chữ:

LUÔN ĐỘNG VIÊN, KHÍCH LỆ LẪN NHAU

– Nghĩa là, khi động viên, khích lệ mọi người, hãy nói rõ cho mọi người biết họ đã và sẽ làm nên điều khác biệt gì. – Tôi bỏ lửng lời kết luận.

Andy tiếp lời ngay:

– Rất đúng. Tinh Thần Của Con Sóc và Phương Cách Của Con Hải Ly chỉ thắp lên những tia lửa đầu tiên. Chính Món Quà Của Con Ngỗng mới tiếp thêm nhiên liệu cho ngọn lửa đó.

Tôi bỗng nhận ra vấn đề.

– Quả thật, khi các giám đốc bộ phận tham quan phòng thành phẩm, tôi nhận thấy hầu như mọi người làm việc ở bộ phận của anh chỉ nói về những thành quả đạt được. Từ doanh số đến việc tổ chức ngày sinh nhật, v.v. vậy mà tôi đã không nhận ra.

Andy cười to trong khi chèo ra để lấy con ngỗng mồi. Những con ngỗng bay lên và kêu la inh ỏi.

– Mỗi ngày, những con ngỗng này có thể bay liên tục hàng trăm dặm. Chúng có một sức khỏe phi thường và trong khi di chuyển như thế, chúng không quên khích lệ tinh thần lẫn nhau.

Trong khi Andy đặt những con ngỗng mồi trở vào xuồng, tôi quan sát một đàn ngỗng khác và khám phá thêm một điều thú vị nữa.

– Andy này! Tất cả những con ngỗng đều kêu la chứ không phải chỉ con đầu đàn thôi đâu. Không chỉ có người giám đốc mới khích lệ các nhân viên của mình, mà các đồng nghiệp cũng nên động viên lẫn nhau.

– Dĩ nhiên rồi.

Chúng tôi chèo xuồng xuyên qua bãi sậy để trở về bìa đầm. Lúc chuẩn bị ra về, tôi vẫn còn nhìn thấy những đàn ngỗng bay theo hình chữ V hiện lên trên nền trời xanh thẳm. Những tiếng kêu của chúng còn văng vẳng đâu đó. Thật kỳ diệu.

– Món Quà Của Con Ngỗng giúp cho mục tiêu luôn hiện hữu. – Andy nói trong khi nâng chiếc xuồng lên xe. – Con người đặt ra những mục tiêu để hướng đến trong cuộc sống, đó là việc làm

đúng; Con người cần phải đóng góp công sức của mình để hiện thực hóa mục tiêu đó, đó là cung cách đúng. Kết hợp hai việc này lại chúng ta sẽ có một nhiệm vụ cần phải thực hiện. Nhưng lực đẩy đằng sau mỗi người khi họ theo đuổi một nhiệm vụ lại chính là lý do để làm việc đó. Quan trọng hơn hết là động lực đó phải luôn luôn tồn tại.

Các đội nhóm chơi thể thao là những tổ chức Gung Ho thực thụ nhất. Sẽ không có lời chúc mừng nào vang lên nếu không ai ghi điểm.

– Sự thật khá trần trụi, phải không?

– Đúng vậy. Các vận động viên chuyên nghiệp biểu diễn vì tiền, nhưng điều này không hẳn lúc nào cũng đúng. Có hai cách khích lệ người khác và cả hai đều quan trọng như nhau. Đó là vật chất và những lời khen tặng. Nhưng vật chất phải là điều đến trước. Chị phải biết nuôi dưỡng nhu cầu vật chất của con người như thức ăn quần áo, v.v. trước khi nuôi dưỡng tinh thần họ bằng những lời khen tặng.

– Vậy tôi phải làm gì nếu không có điều gì để khen tặng ai đó?

– Một câu hỏi thú vị đấy. Luôn có điều gì đó để khen tặng lẫn nhau và điều quan trọng là chị phải thật lòng. Chị phải tập cách tìm ra những điều tích cực của người khác và điều đó thật sự không dễ dàng gì khi chị vốn dành phần lớn thời gian của mình trong vai trò quản lý, vốn chủ yếu là để tìm ra lỗi lầm của người khác.

– Tôi có thói xấu đó chăng? – Tôi hỏi, nhưng Andy không trả lời câu hỏi của tôi.

– Trong trường hợp không thể khen tặng ai đó ngay, chị có thể khích lệ họ. Điều này có nghĩa là chị tin vào năng lực của họ, và bằng cách công nhận năng lực đó, chị cũng có thể gửi đến họ một lời khen tặng. Hãy biết sử dụng lời khen của mình sao cho thật hiệu quả. – Andy ngưng một lúc rồi nói tiếp - Chị không phải là người thích "bới lông tìm vết". Chị đã rất cố gắng với Tinh Thần Của Con Sóc và Phương Cách Của Con Hải Ly. Và đó là điều mà tôi rất khâm phục chị!

Andy nói đúng. Những lời động viên, khích lệ, những lời khen tặng sẽ là nguồn thức ăn nuôi dưỡng tinh thần con người.

Hai chúng tôi ngước mắt nhìn đàn ngỗng bay qua. Chúng vẫn đang khích lệ lẫn nhau.

– Một điều nữa mà tôi muốn nói thêm với chị là, nhu cầu vật chất xưa nay vẫn là vấn đề nền tảng. Chúng ta cần thức ăn, quần áo và nơi trú ngụ để tồn tại. Đương nhiên tiền bạc trở thành mối quan tâm đầu tiên, nên chúng ta bắt đầu bằng cách dùng điều đó để khích lệ mọi người. Bất kỳ nhà quản lý nào cũng có một quỹ lương giới hạn, và cũng có lúc nó trở nên cạn kiệt. Tuy nhiên, họ lại có vô số những lời khen tặng...

Ở đây chúng ta đang nói đến hình thức khích lệ thứ nhất, đó là vật chất mà lại không chú ý nhiều đến hình thức khích lệ thứ hai, đó là những lời động viên. Tại sao chị không thể động viên một người khi đã tin tưởng vào khả năng của họ? Chị có thể nói với họ những câu từ mang tính khích lệ, và đôi khi sự im lặng cũng là một cách động viên rất hữu hiệu. Dù là bằng lời nói hay bằng sự im lặng thì việc động viên tinh thần cũng có ý nghĩa rất lớn.

Sau một lúc im lặng, tôi nói:

– Những lời khen tặng, khích lệ cũng có mặt trái của nó đấy. – Tôi nói.

– Miễn là điều đó xuất phát từ sự chân thành. Chị không nên sử dụng những lời khen tặng một cách vô tội vạ. Đó là những công cụ quản trị rất hữu hiệu, và trong một chừng mực nào đó, nó có thể thay thế cho vật chất. Những hình thức động viên áp dụng trong quân đội là một ví dụ chính xác nhất. Những tấm huân chương đính trên ngực áo là những biểu hiện cụ thể chứng minh cho sự cống hiến của con người và tiền bạc trong trường hợp này chưa hẳn đã là quan trọng. Điều này không dễ áp dụng vào thực tế bởi chị phải trả công cho mọi người một cách công bằng. Nhưng nói như vậy không có nghĩa rằng chị chỉ có thể sử dụng vật chất để đánh giá công sức đóng góp của mọi người. Chị còn phải biết nuôi dưỡng tinh thần của họ bằng những phần thưởng phi vật chất như lời khen, lời động viên, hình thức trao giải cho các cá nhân xuất sắc. Làm được điều đó, nhân viên của chị sẽ gắn bó hơn và phấn đấu hết mình cho mục đích chung.

Chúng tôi ngồi dưới ánh nắng mặt trời ấm áp và lắng nghe tiếng kêu của lũ ngỗng. Vừa ăn trưa, Andy vừa chỉ cho tôi hai nguyên tắc khi thực hiện việc khen tặng:

**** Nguyên tăc thứ nhất:***

Có kế hoạch → Ngẫu nhiên

Tập thể → Cá nhân

Chung chung → Cụ thể

Truyền thống → Độc đáo, mới lạ

Andy lưu ý rằng việc khen tặng càng được thực hiện ngẫu nhiên, theo từng cá nhân, cho những mục đích cụ thể và theo những cách thức mới lạ sẽ càng hiệu quả.

* ***Nguyên tăc thứ hai*** là nên thực hiện việc khen tặng cho cả những sự tiến bộ chứ không chỉ chúc mừng kết quả đạt được.

Anh dẫn chứng:

– Chúng ta hãy lấy bóng đá làm ví dụ. Các khán giả không bao giờ ngồi im lặng trên khán đài trong khi đội nhà chuyền bóng. Họ liên tục cổ vũ. Nhưng đó là điều mà ít có tổ chức nào biết vận dụng. Tệ hơn nữa, khi các nhân viên "ghi điểm " vào tháng mười hai, các nhà quản lý đợi đến cuối năm mới tổ chức bữa tiệc "trao giải". Sau hàng trăm trận đấu, các nhân viên này mới nhận được lời khen tặng của ban lãnh đạo.

Ngay khi trở lại Walton, tôi không về nhà như mọi khi mà đến thẳng nhà máy. Một khi lò luyện của chúng tôi còn đỏ lửa, chúng tôi sẽ tiếp tục làm việc vì các thành viên trong nhóm của chúng tôi cũng luôn sẵn sàng, kể cả trong những ngày nghỉ cuối tuần. Một đội ngũ bao gồm những con người tuyệt vời đang thực hiện những công việc vĩ đại và tôi cần phải đến nhà máy để nói với họ về điều đó.

Hôm nay tôi sẽ bắt đầu công việc của mình, một nhiệm vụ mà trước giờ tôi chưa thực hiện! Khi tới thăm các phân xưởng và trò chuyện với mọi người, tôi vô cùng ngạc nhiên. Đáp lại những cái bắt tay và những lời động viên của tôi là những nụ cười thật gần gũi.

– Rất vui khi thấy chị ở đây.

– Cám ơn.

– Chị đang đảm nhận một nhiệm vụ rất quan trọng đấy Chị cứ yên tâm, chúng tôi luôn bên cạnh chị.

Nhìn những gương mặt rạng rỡ của mọi người, trong tôi chợt len lỏi một cảm giác của người mắc tội đang ăn năn trước Chúa. Những con người này đang hào hứng đón nhận những bài học của triết lý Gung Ho, vậy mà Già Morris lại sắp sửa ra thông báo sa thải tất cả họ. Tôi trách mình sao không gặp Andy sớm hơn?

Tối Chủ nhật, tôi gọi điện về nhà cho Andy:

– Cảm ơn anh về bài học QuàTặng Của Con Ngỗng. Tôi đã áp dụng tinh thần của những con ngỗng và hy vọng mọi chuyện sẽ tốt hơn. Nhà máy Walton số 2 sẽ là một tập thể của những Gung Ho! Chúng ta không thể đùa với cuộc sống một nghìn năm trăm con người ở đó được. Tôi và anh có thể ra đi trong tư thế ngẩng cao đầu, nhưng cũng có thể chúng ta sẽ phải cúi đầu hổ thẹn. Chúng ta không còn thời gian nữa đâu, Andy à.

– Chị cứ tin là chị sẽ làm được. Niềm tin ấy sẽ giúp chị thành công.

Câu nói động viên ấy như một liều thuốc tinh thần, khiến toàn thân tôi nóng bừng, tâm trạng tôi phấn chấn trở lại. Chúng tôi không có những kết quả cụ thể để chúc mừng nhau, nhưng Andy đã nhìn vào những việc làm của tôi từ trước đến giờ và không ngừng động viên tôi. Và tôi biết anh rất tin tôi.

Sáng thứ Hai, tôi bổ sung vào bảng ghi chú của mình:

Quà Tặng Của Con Ngỗng

LUÔN ĐỘNG VIÊN, KHÍCH LỆ LẪN NHAU

1. Động viên, khen tặng nhau một cách thật lòng

2. Không chỉ chúc mừng cho những thành quả mà còn cho cả những tiến bộ.

Thứ tư, báo *Walton Weekly Advertiser* đăng chuyện của Timothy *"Longhorn"* Anderson trên trang nhất. Timothy, con trai của nhà sáng lập và đồng thời là đương kim chủ tịch tập đoàn Walton, được nhận giải thưởng danh dự đầu tiên của thị trấn Walton. Nội dung bài viết nói rằng Longhorn rất vui và sẵn sàng dành ra số tiền 25.000 đô-la để nhà máy trang trải những chi phí cần thiết.

Lễ trao giải sẽ được tổ chức vào ngày 4 tháng 7 tới và kết thúc bằng một cuộc diễu hành long trọng có cả dàn nhạc kèn đồng được mời từ thị trấn lân cận. Andy Longclaw, đại diện cho Hội đồng công nhân thị trấn cùng ngài Thị trưởng thị trấn Walton - Samuel P. Johnston, sẽ thay mặt ban tổ chức tuyên bố giải thưởng!

Ông Thị trưởng là người đầu tiên gọi điện cho tôi biết chuyện này. Ông nói ông rất vui khi được tham dự buổi lễ, nhưng cũng bối rối vì ông gần như không biết gì về sự kiện này cho đến khi đọc được bài báo. Ông ngỏ ý trở thành người đồng tài trợ cho giải thưởng và muốn tôi đóng góp thêm ý kiến. Tôi nghĩ ngay đến Andy Longclaw và gọi điện cho anh ấy:

– Tôi không biết thị trấn chúng ta có một hội đồng công nhân!

– À, cũng mới được bầu ngay sáng nay thôi.

– Ông thị trưởng cũng không biết về sự kiện này? Ông ta vừa gọi cho tôi đấy.

– Cả Longhorn cũng rất ngạc nhiên. Tôi cũng mới gọi cho anh ta. Anh ấy không để ý đến việc người phóng viên nào đó đưa tin rằng Timothy Anderson rất vui trước sự kiện đó, nhưng anh ta phải thốt lên khi nghe tôi đọc đến đoạn "sẽ dành ra số tiền 25.000 đô-la để nhà máy trang trải những chi phí cần thiết".

– Anh gọi điện cho Longhorn ấy à?

– Đúng thế. Tôi đã gặp Longhorn khi anh ta còn làm việc ở đây. Mười lăm năm nay, chúng tôi vẫn thường đi săn cùng nhau. Điều hạnh phúc nhất với tôi là Longhorn đã trúng giải thưởng. Và tôi gọi điện để chúc mừng anh ta.

– Không lẽ anh ta không biết về số tiền 25.000 đô-la đó hay sao?

– Anh ta biết. Nhưng mà không biết. Thật ra, tôi nghĩ ra ý tưởng đó rồi gọi điện thoại báo cho anh ta. Tôi biết rất rõ rằng Longhorn không quan tâm đến chuyện tiền bạc.

– Vậy là anh đã đạo diễn tất cả?

– Không hẳn vậy. - Andy chống chế.

– Chắc đây lại là sự thông thái của ông nội anh.

– Không phải của ông nội mà là của bà nội. Bà tôi nói rằng bà có

thể khiến ông nội làm bất cứ điều gì bà muốn bằng cách khen ngợi ông công khai trước mặt mọi người. Ông nội thích những lời khen ngợi đó, và tôi tin là Longhorn hay ông Thị trưởng cũng thế.

– Lẽ ra bà không nên tiết lộ "tuyệt chiêu" của phụ nữ cho cánh đàn ông các anh.

Nói đến đây, tôi chợt hiểu vấn đề và im lặng.

– Tôi có thể hỏi anh một câu không, Andy?

– Chị cứ tự nhiên.

– Làm sao anh đăng được bài viết của mình trên báo?

– Dễ thôi. Chủ bút của tờ báo này cũng là một biên tập viên nhưng lại lười viết lách. Anh ta đã từng làm việc trong nhà máy này cho đến khi cha anh mất và anh buộc phải thay cha điều hành tờ báo. Tôi đã viết nhiều bài trong mục xã luận cho anh ấy. Nói chung, công việc cũng thú vị vì đó là sở thích của tôi. Và anh bạn tôi luôn sẵn lòng đăng những câu chuyện mà tôi viết.

Cho đến lúc này, đó chỉ là những câu chuyện vui nho nhỏ. Nhưng chắc chắn là anh ấy rất vui khi có tin sốt dẻo về giải thưởng Longhorn.

Vậy là Andy thực hiện thành công kế hoạch của mình! Nghĩa là chúng tôi có cả khoảng thời gian từ tháng chín này đến tháng bảy năm sau, khi mà Già Morris còn đang bận rộn với sự kiện lớn của con mình. Dĩ nhiên, với điều kiện chúng tôi sẽ áp dụng thành công các bài học của triết lý Gung Ho theo như đã định.

- Tôi không cho là mình đã thành công khi cố tình lợi dụng khuyết điểm trong tính cách của Longhorn, nhưng tôi thực sự tự hào khi tạo công ăn việc làm cho một nghìn năm trăm công nhân nhà máy. Chúng ta phải tìm ra cơ hội cho mình, cho cả một nghìn năm trăm con người đang làm việc ở nhà máy này cùng tương lai con cái của họ.

Andy luôn là một người có trách nhiệm, vị tha và hết lòng với người khác.

Cũng may mà ông già Morris không đánh hơi thấy cuộc chiến đã biết trước kẻ thắng người thua này. Tôi không nghĩ ông ta lại có thể hình dung ra tôi có đủ thông minh để làm điều đó. Và có lẽ ông ta đã đúng. Ông ta không biết chút gì về Andy!

Những con số thống kê kết quả hoạt động của nhà máy đã bắt đầu thay đổi và tỏ ra rất khả quan. Trong cuộc họp ban quản trị cuối quý một, tôi nghe Già Morris nói rằng ông hoàn toàn tin tưởng vào kiến thức cũng như kinh nghiệm quản lý của "cô gái Sinclair" trong việc điều hành nhà máy. Điều này cho thấy rằng chúng tôi đang được đánh giá ngang tầm với kết quả của các nhà máy trung bình trong toàn hệ thống.

Tôi nhận ra rằng những bài học vật lý khi còn học trung học là những bài học quản trị vỡ lòng rất có giá trị. Bất kỳ vật thể nào ở trạng thái đứng yên cũng đều có quán tính. Để làm cho chúng di chuyển, cần phải tác động một ngoại lực và một khi đã di chuyển, chúng sẽ có động năng. Nếu xem ba bí quyết của Andy là những hòn đá, thì tôi nghĩ rằng đối với mỗi người hay với mỗi tổ chức, mỗi hòn đá đó có một kích thước khác nhau. Có thể hòn đá này sẽ khó di chuyển hơn hòn đá kia, nhưng một khi chúng đã chuyển động thì không ai có thể biết được chúng sẽ di chuyển với tốc độ bao nhiêu đâu!

Một khi chúng ta đã tác động ngoại lực vào hòn đá Thực hiện những việc làm có ý nghĩa, bí quyết đầu tiên sẽ bắt đầu lăn. Dù rằng có những lúc chúng ta phải dùng đến sức kéo và lực đẩy, nhưng có một điều chắc chắn là bí quyết đầu tiên này đã có một động năng. Điều này cũng đúng với bí quyết thứ hai Chủ động kiểm soát việc thực hiện mục tiêu theo cách riêng của mình và bí quyết thứ ba Luôn động viên, khích lệ lẫn nhau.

Các nhà quản lý cần phải hiểu rằng việc huấn luyện cùng với những lời động viên, chúc mừng trao nhau khi mọi việc diễn ra tốt đẹp sẽ đem lại kết quả tốt hơn so với việc kiểm soát mang tính bắt buộc, hà khắc.

Theo tôi, thành công của một tập thể chính là sự tổng hợp của tất cả các yếu tố bao gồm thái độ, năng lượng sống, khả năng cân bằng và kết nối với nhau của các thành viên. Và tập thể đó càng thành công hơn nữa khi biết lan tỏa những thành quả đạt được. Cũng giống như tình yêu thương, càng cho đi nhiều, bạn càng có cơ hội nhận lại nhiều.

Có một công cụ rất quan trọng và rất cần thiết đối với nhà máy chúng tôi – hiện đặt tại trung tâm Gung Ho. Đó là một chiếc máy chụp ảnh lấy ngay. Những khi nhận được báo cáo thành tích của thành viên nào đó trong nhà máy, lập tức sẽ có một thành viên khác xuất hiện với chiếc máy ảnh trên tay để chụp hình con người xuất sắc đó.

Và rồi những bức ảnh đó nhanh chóng được đưa lên bản tin của nhà máy, để tuyên dương và để nêu gương. Bên dưới có ghi rõ thành quả mà người đó đã đạt được.

Đó là cách mà chúng tôi đã và đang làm ở nhà máy của mình, đương nhiên bạn cũng có thể làm được. Cho dù tổ chức của bạn là một doanh nghiệp bán lẻ, công ty bảo hiểm, nhà hàng, hay là một cơ quan chính phủ, các bí quyết này cũng không có gì khác nhau.

Một trong những yếu tố góp phần tạo nên thành công chính là năng lượng sống. Nhiệt tình là một năng lượng tích cực. Tôi tin rằng bộ óc con người, một khi đã được liên kết vì mục tiêu chung, sẽ giống như các máy tính được nối mạng. Một tập thể luôn đạt được nhiều thành quả hơn so với khi còn là những cá nhân riêng lẻ. Tôi có thể lập trình máy tính của mình để xử lý hoặc phân tích các mẫu thiết kế công nghệ. Và tôi cũng có thể lập trình bộ óc của mình để tạo ra một bộ mặt cau có suốt ngày, với bất cứ ai hoặc một khuôn mặt lúc nào cũng tươi cười, luôn đón chờ ngày mới với tinh thần phấn khích và một tấm lòng tràn đầy nhiệt huyết. Và tôi đã chọn cách thứ hai. Tôi chọn sẽ trở thành một Gung Ho.

Nếu muốn trở thành một Gung Ho thực thụ, hãy nghĩ rằng đó không chỉ là một giai đoạn nhất định mà là bạn sẽ sống một cuộc sống Gung Ho. Còn nếu muốn biến một công ty hay tổ chức thành một tập thể của những Gung Ho, bạn nên chắc chắn rằng các thành viên của tập thể đó phải dám thay đổi thái độ, thay đổi tư duy, cách suy nghĩ cũng như cách hành động. Tuy nhiên, hãy nên nhớ rằng, kiến thức cũng chỉ là kiến thức, điều quan trọng là bạn phải biết hành động. Ngay ngày hôm nay. Ngay bây giờ.

Tất cả nhân viên trong nhà máy tôi đều vui mừng với sự thay đổi này. Cùng với thành công này, chất lượng cuộc sống của từng thành viên trong nhà máy được nâng cao rõ rệt. Nhưng niềm vui lớn nhất của tôi là khi đi ra cổng trong giờđổi ca và quan sát thái độ của các giám đốc bộ phận đang rời công sở. Họ đi trong tư thế ngẩng cao đầu bởi họ ý thức được rằng mình đang làm một công việc rất quan trọng. Đó là đóng góp công sức của mình vào việc áp dụng triết lý Gung Ho. Và họ cũng biết rằng công ty và đồng nghiệp đều đánh giá cao sự nỗ lực cũng như thành công của họ.

Lời kết

Khi đồng ý tham gia thực hiện quyển sách này cùng với Ken Blanchard và Sheldon Bowles, điều duy nhất mà tôi yêu cầu là được viết lời kết. Điều này có liên quan đến một lời hứa.

Tôi xin được phép khép lại câu chuyện bằng lời kết của mình.

Sau cơn đau tim đầu tiên của Andy, tôi đã chuyển anh ra khỏi bộ phận thành phẩm và bổ nhiệm anh làm trợ lý giám đốc có văn phòng đặt cạnh văn phòng của tôi. Andy rất buồn khi phải rời xa các cộng sự của mình. Vào lúc sức khỏe của mình ở trong tình trạng nguy hiểm nhất, Andy tâm sự với tôi rằng anh mong muốn chia sẻ triết lý Gung Ho với tất cả mọi người trên thế giới. Và tôi vinh dự được làm một người giữ gìn và phát triển di sản quý giá của anh.

Trong ngày tang lễ của anh, tất cả chúng tôi đều nghỉ làm. Hôm đó, nhà máy đóng cửa. Tất cả đàn ông, phụ nữ và trẻ em trên mười sáu tuổi trong thị trấn Walton này đều đến dự tang lễ và đưa tiễn anh. Không lâu sau đám tang của Andy, một luật sư đã gọi điện cho tôi. Ông ta nói rằng Andy còn có một di sản quý giá nữa cần phải làm thủ tục. Tài sản cá nhân của anh cùng các tác phẩm điêu khắc của ông nội anh được chuyển cho Phòng chăm sóc thiếu nhi địa phương để tưởng nhớ đến con trai anh.

Tôi được thừa hưởng ngôi nhà nhỏ trong khu rừng có rất nhiều kỷ niệm của anh và tôi. Ngôi nhà cùng với ký ức đẹp đẽ của chúng tôi đã khiến tôi khó lòng rời xa thị trấn nhỏ bé này.

Tôi viết những dòng này khi đang ngồi trên hành lang của ngôi nhà nhỏ đó. Những con chồn hôi đã đi đâu từ lâu, và mỗi khi xong việc ở nhà máy, tôi lại đến đây để chăm lo cho lũ sóc, bầy chim và thỏ của Andy. Trong nhà kho là chiếc mô tô ngày nào – một kỷ vật khó quên của hai chúng tôi.

- PEGGY SINCLAIR

Đôi nét về các tác giả

Tiến sĩ KENNETH H. BLANCHARD là một tác giả, nhà giáo dục, nhà tư vấn/huấn luyện nổi tiếng thế giới và là giáo sư chuyên giảng dạy về bộ môn năng lực lãnh đạo và hành vi công sở của Đại học Massachusetts, Amherst.

Ông có rất nhiều tác phẩm viết về lĩnh vực năng lực lãnh đạo, về những động lực khích lệ con người và về các kỹ năng kiểm soát sự thay đổi trong cuộc sống, trong đó có quyển sách nổi tiếng do Prentice - Hall xuất bản mang tựa đề *"Management of Organizational Behavior: Ultilizing Human Resources"* (Quản lý Hành vi công sở: Tận dụng các nguồn nhân lực), một tác phẩm do ông viết chung với Paul Hersey và cho đến nay, quyển sách này đã được tái bản lần thứ tư. Ngoài ra, ông còn là tác giả của quyển sách bán chạy nhất nước Mỹ mang tựa đề*"The One Minute Manager"* (Vị Giám Đốc Một Phút, First News đã xuất bản), viết chung với Spencer Johnson do William Morrow & Co. xuất bản.

Tiến sĩ Blanchard nhận bằng Cử nhân về Lãnh đạo và Triết học tại Đại học Cornell, bằng Thạc sĩ Xã hội học và Tư vấn của Đại học Colgate, và bằng Tiến sĩ Khoa học Quản trị của Đại học Cornell.

Trong vai trò Chủ tịch Hội đồng quản trị Blanchard Training and

Development, Inc., một công ty có trụ sở chính đặt tại Chicago, chuyên về lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực, Tiến sĩ Blanchard đã huấn luyện hơn 100.000 giám đốc, tư vấn cho rất nhiều tập đoàn và công ty lớn nhỏ khắp thế giới. Phương pháp của ông được các công ty năm trong danh sách Fortune 500 cũng như rất nhiều doanh nghiệp thành công khác áp dụng.

SHELDON BOWLES là một doanh nhân thành đạt, một tác giả của những tờ tạp chí bán chạy New York Times và Business Week đồng thời cũng là một nhà diễn thuyết có danh tiếng. Ông khởi đầu sự nghiệp với tư cách là phóng viên của một tờ báo, sau đó trở thành Phó Chủ tịch của An ninh Hoàng gia Canada, rồi sau đó là Chủ tịch kiêm Lãnh đạo cao nhất của công ty Domo Gas. Cùng với người cộng sự của mình là thượng nghĩ sĩ Douglas Everett, ông đã xây dựng Domo Gas thành một trong những dây chuyền bán lẻ xăng dầu lớn nhất Canada. Vào khoảng thời gian khi các đối thủ cạnh tranh đang đi vào chế độ tự phục vụ xăng thì công ty Domo đã thành công rộng khắp nhờ vào dịch vụ "Jump to the Pump" với sự đóng góp rất lớn của các nhân viên Gung Ho.

Sau khi rời khỏi Domo Gas, Sheldon cùng với ba cộng sự của mình đã chuyển đổi một nhà máy sản xuất nhỏ trở thành một doanh nghiệp lợi nhuận hàng tỷ đô-la. Giờ đây Sheldon chia sẻ những kinh nghiệm khó khăn lắm mới có được của mình đến bạn đọc khắp nơi trên thế giới thông qua hai cuốn sách của ông, đó là *Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service* (Bí Quyết Xây Dựng Khách Hàng Cuồng Nhiệt: Giải Pháp Đột Phá Cho Công Nghệ Dịch Vụ Khách hàng) và *Gung Ho!: Turn On the People in Any Organization* (Bí quyết phát huy nhiệt huyết nhân viên).